

بحث بعنوان

متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية

**Institutional capacity building requirements as a strategy to address the
obstacles to the effectiveness of development planning processes in local units**

إعداد

مدحت حفني خلف زيد

أستاذ مساعد التخطيط الاجتماعي بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع

بكلية البنات الإسلامية بأسسوط - جامعة الأزهر.

المخلص

استهدفت الدراسة تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية كتعبير عن رؤية لاتخاذ إجراءات مستقبلية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، وهي من الدراسات الوصفية، التي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالوحدات المحلية كجمال مكاني للدراسة، والذين بلغ عددهم (62) مبحوثاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات بناء القدرات المؤسسية (البشرية - التمويلية - المعلوماتية - التخطيطية - الإدارية - التنسيقية - الحوار المجتمعي) مرتفع ، وأن مستوى المعوقات التي تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي (إعداد الخطط التنموية - تنفيذ الخطط التنموية - متابعة وتقييم الخطط التنموية) مرتفع كما توصلت النتائج لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية ومواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، وكذلك بين بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة والمرتبطة بالحالة التعليمية وعدد سنوات الخبرة ، والحصول على دورات تدريبية، وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، كما توصلت الدراسة لمجموعة من المؤشرات المستخلصة والمقترحة للمتطلبات اللازمة لمواجهة هذه المعوقات .

الكلمات المفتاحية : (بناء القدرات المؤسسية - عمليات التخطيط التنموي - الوحدات المحلية).

Abstract:

The study aimed to identify the requirements for institutional capacity building as an expression of a vision to take future actions to confront the obstacles to the effectiveness of development planning processes in the local units. The results of the study indicate that the level of institutional capacity building requirements (human - financing - informational - planning - administrative - coordination - community dialogue) is high, and that the level of information that limits the effectiveness of development planning processes (preparation of development plans - implementation of development plans - follow-up and evaluation of development plans) is high, as well as the existence of a statistically significant correlation between the requirements of institutional capacity building and facing obstacles to the effectiveness of development planning processes, as well as between some demographic variables of the study sample related to educational status, number of years of experience, access to training courses and their attitudes towards facing obstacles to the effectiveness of development planning processes, as well The study found a set of extracted and suggested indicators for the requirements for MOA side of these obstacles.

Keywords: (institutional capacity building - development planning processes - local units) .

أولاً : مدخل إلى مشكلة الدراسة :

تعد التنمية عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه نوعية الموارد المتاحة للمجتمع لدفع مستوى رفاهية الغالبية العظمى من أفراده، عن طريق زيادة فاعلية أفراده، ومنظّماته في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى⁽ⁱ⁾ وتشير التنمية المكانية في إطار التنمية إلى إزالة كافة المعوقات البنوية التي تمثل عقبات في التطور، وإظهار قدرة المجتمع الكامنة لاستخدام الموارد والإمكانيات لإيصاله لحالة من التوازن النسبي بخطوط متوازنة مع التنمية والاقتصاد الوطني، حيث إنها في أساسها تمثل تغير في البنية الاجتماعية والاقتصادية بمختلف الأنشطة ومظاهر السلوك الاجتماعي والاقتصادي تغيراً يمتد لجوانب الحياة المختلفة⁽ⁱⁱ⁾، وكذلك في المؤسسات المتصلة بالتنمية، وخاصة بالمجتمعات المحلية، والتي تعتبر على وجه الخصوص حجر الزاوية لكل أنواع التنمية، حيث تستهدف الارتفاع المستمر بمستوى معيشة المواطن المحلي لأجل أن ينخرط في عمليات التنمية الشاملة، ويسهم في بناء المجتمع الذي هو جزء منه، وهي بذلك تستند على المقاربة التشاركية آخذة في الاعتبار استثمار الموارد المحلية المتاحة وتطويرها لخدمة الصالح العام⁽ⁱⁱⁱ⁾، بالمجال الجغرافي المحدد والذي يعطي الاهتمام الأكبر للخصوصية المحلية للمجتمعات من خلال المنظمات المحلية التي تضمن سير العملية التنموية بالشكل العلمي حتى تضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمعات المحلية، ولذا يهتم نظام الإدارة المحلية بالمقام الأول بمعظم أمور المجتمع المحلي الحياتية وبرز مثال على ذلك هو ما أعتقدت عليه الآمال ليقود مجتمع التنمية على المستوى الجغرافي والنوعي، خاصة في ظل تصاعد الاهتمام بالمواطن المحلي في العقود الأخيرة في سياق الاستثمار البشري وأهمية تنمية الموارد البشرية على الصعيد المحلي بصفة خاصة من ثانياً إسهامات خبراء التنمية المحلية حول مفهوم الاعتماد على الذات، وأن التنمية بمفهومها الشامل لن تتم على الصعيد الوطني إلا بمشاركة المواطن المحلي ومن أجله، حيث تكتسب التنمية درجة عالية من الشمول إذا بدأت بالمحليات^(iv)، كما تعد الوحدات المحلية من أهم الوسائل في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، بالإضافة إلى ما تؤديه من أدوار جوهرية في مواجهة قضايا المجتمع كالتعليم والصحة والفرق، والمشكلات المتعلقة بإشباع الحاجات الإنسانية^(v)، وهي تتميز بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها قربها من الأفراد مما يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم الاجتماعية والاقتصادية، مستهدفة تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل، كما تعمل على تكييف النظام الإداري ليلائم الأفراد، دون تطويعهم ليتكيفوا مع الإدارة لاشتركهم في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية؛ لأنهم أقدر على معرفة احتياجاتهم، وكيفية تلبية هذه الاحتياجات، كما أنها مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة، وتدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفر لهم أسباب التنمية الاجتماعية السليمة^(vi).

ولقد أكدت على الأدوار التنموية للوحدات المحلية العديد من الدراسات والبحوث السابقة، ومنها دراسة (صالح عبد الرحمن 2012) والتي أشارت إلى أن الوحدات المحلية تتولى إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها، وجميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات وهي المرافق الخاصة بقطاعات التعليم، والشئون الصحية، والإسكان، والشئون العمرانية، والمرافق البلدية، والشئون الاجتماعية، والتموين والتجارة الداخلية، والشئون الزراعية، والري، والتدريب المهني، والثقافة، والشباب والرياضة، والسياحة، والنقل، والكهرباء، والصناعة، والشئون الاقتصادية، والتي نصت عليها اللائحة التنفيذية لقانون نظام الإدارة المحلية^(vii)، أيضاً أشارت دراسة (Khaled 2009) الي أن المنظمات الحكومية المحلية المتصلة بالتنمية والتخطيط ومستشاري التخطيط يدعمون دمج الثقافات المحلية والمطالب للسكان الأصليين في خططها من خلال عمليات صنع القرار ووضع الإطار العام للخطط وتدعيم المشاركة في مشاريع التنمية، وأوصت الدراسة بتكثيف المناقشات مع السكان المحليين الذين يستفيدون من المشروعات المحلية للتعرف على اتجاهاتهم وفقاً لاحتياجاتهم لاحتوائها في صنع القرار، وتوعيتهم بحقوقهم لتحمل مسؤولياتهم في مساعدة المنظمات المحلية، وكذلك المسؤولين عن تلك المشروعات^(viii)، كما أظهرت دراسة (Angela 2008) تحديد دور السكان والعاملين بمنظمات التنمية المحلية الحكومية في اقتراح البدائل واختيار الحلول الفعالة للمشكلات المحلية، والتي تختلف عن المقابلات، وإن إتاحة هذه المنظمات

المشاركة الفعالة لسكان المجتمع المحلي مؤشر لتنمية المجتمع، بوسائل تختلف عن المقابلات والاجتماعات للموظفين مع السكان، لدعما مشاركتهم في التخطيط، وتصميم المشروع واتخاذ القرار، واختيار البرامج طبقاً لأولوياتها في الثلاثين عاماً الأخيرة من عمل تلك المنظمات (x)، أيضاً بينت دراسة (حسام قطب 2000) أن الإدارة المحلية بوجه عام تؤدي وظيفتين أساسيتين هما الوظيفة التنموية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية من خلال وظائف مرتبطة بالاحتياجات المباشرة للسكان، ووظائف مرتبطة بالتخطيط، أما الوظيفة الثانية فهي الوظيفة السياسية لتحقيق الديمقراطية السياسية محلياً، عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية وتشجيع السكان المحليين على المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي، وتدريب القيادات السياسية على المستوى المحلي للمجتمع (x)، كما أشارت دراسة (Michael 2001) إلى أن المنظمات المحلية تستهدف تحقيق التنمية المتفقة مع السياسات الوطنية، من خلال برامج تطوير الخدمات المقدمة بالمجتمع المحلي، ودعم المشاركة في القرارات السياسية للسكان، والتأثير في السياسات والمطالب الداعمة للاستقلال في القرار المالي والديمقراطية، وتحسين عائد الخدمات على المستهدفين أو التدخل لتقنين الضرائب (xi)، أيضاً أظهرت دراسة (منال عبد المعطي 2008) أهمية دور اللجان بالأحياء السكنية التابعة للمحليات في تدعيم المشاركة في تطوير المجتمع المحلي، وأنها من وسائل المشاركة الفعالة، وأن اللجان تحصل على دعم السكان المحليين لأنشطتها نتيجة تفهمهم لطبيعة أنشطة لجان الأحياء السكنية (xii)، كما أكدت دراسة (سوماري محمد 2002) أن دعم المنظمات البيئية المحلية في بلدة يويميل السنغالية، أدى لإظهار دور الطبقات الفقيرة بمستويات تحسن معيشي مستدام وملمس بمرور محلي بالاعتماد على المبادرات المحلية، وبناء الثقة بين المانحين المحليين، وتعزيز قدرات السكان لتحسين واقع المقاطعة في مجال البيئة وامتدادات المياه والصرف، ومشروعات لدعم توفير الدخل ودعم التنمية الاجتماعية والدورات التدريبية لتنمية قدرات السكان والقيادات المحلية والعمال الحرفيين، وتنمية برامج الرعاية الصحية (xiii)

وتتوقف معدلات أداء الوحدات المحلية لأدوارها ووظائفها التنموية المتوقعة على إنجازها لمجموعة من المراحل والخطوات المتفاعلة والمنظمة لاستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة أو التي يمكن إيجادها والاستغلال الأمثل لها لبلوغ الأهداف المقصودة بأقل جهد وتكلفة ممكنة وفي الفترات الزمنية المحددة، ومن ثم يعد التخطيط التنموي في هذا الشأن النشاط العلمي الذي يحتوي على تدخل إرادي من جانب هيئة معينة في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية بقصد التأثير عليها ودفعها في مسار ووجهة معينة مقصودة ومرغوب فيها، وذلك انطلاقاً من نظرة استراتيجية شاملة لتحقيق الأهداف (xiv)، حيث تكون عملية تحقيق التنمية فيه محددة وهدفية ومقصودة، وتحتوي على مجموعة من الإجراءات والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، والتغلب على مشكلاتها القائمة، والعمل من جهة ثانية على علاج ما ينتج عنها من مشكلات متوقعة عند التنفيذ في القواعد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالمجتمع المحلي واللازمة لعملية التنمية (xv)، وهو منهج علمي تستخدمه الإدارة الواعية المسؤولة للربط بين أهداف مطلوب تحقيقها وبين خطوات وتدابير رشيدة يتعين اتخاذها لبلوغ هذه الأهداف (xvi)، وهو ما يرتبط بفعالية أساليب الإدارة للعملية التخطيطية لضمان إعداد الخطط وتنفيذها (ومتابعتها وتقييمها) بكفاءة، وهو ما يتوقف على درجة السيطرة على الموارد، ودرجة المركزية واللامركزية في القرارات التخطيطية، ودرجة تطور نظم المعلومات الداعمة للقرارات التخطيطية ودرجة البقين في متغيرات العملية التخطيطية (xvii)، ولذا فقد أكدت على أهمية اعتماد مؤسسات التنمية والرعاية على التخطيط التنموي لتحقيق أهدافها المنشودة العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Rist. R. &ckuse. K 2004) والتي أشارت إلى أن التخطيط التنموي هو شكل من أشكال توجيه المؤسسات والاقتصاد نحو الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمعات، والتي يمثل التخطيط فيها سمة من سمات تدخل الدولة المركزية في توجيه الهيئات المحلية بطريقة مباشرة وغير مباشرة في التنمية الاقتصادية، وتنفيذ البرامج في ضوء السياسات الاقتصادية المحددة، وهي تشمل مجموعة من السياسات في المجال الاجتماعي والاقتصادي التي تتفادها هذه الهيئات المحلية لتحسين عوائد التنمية ومواجهة مشكلاتها وتأثيراتها السلبية الحالية والمتوقعة في المستقبل، لأن التنمية في إطار التخطيط الجيد هي تعبير عن التغيير المقصود والموجه (xviii)، أيضاً أظهرت دراسة (Dyadin 2014)

أن المنظمات الوطنية تشجع التخطيط المحلي التنموي الاستراتيجي لدعم البلديات بالتشريعات والقوانين للمؤسسات الحكومية وغير الرسمية بشكل يتناسب مع التقاليد الثقافية السائدة محليًا، ويواجه معوقات التنمية بالمقاطعات الروسية التي تمارس الإدارة الذاتية المحلية ببلدان الشمال للتغلب على تحديات التخطيط المحلي بالمنظمات، وخاصة لتلاؤم القرارات والخطط مع التقاليد والثقافة المحلية، والاعتماد على التجارب الناجحة لبلدان الشمال كنماذج لمواجهة المشكلات المؤسساتية والخاصة بالجماعات المحلية والبنية اللازمة، وتدريب السكان والعاملين المحليين طبقاً لاستراتيجيات الاقتصاد الوطني والبرامج الرئاسية الروسية^(xix)، كما بينت دراسة (Arch 2014) أن مشاركة أصحاب العلاقة بالمجتمع المحلي في التخطيط وفي مرحلة تسهم في دعم التخطيط من خلال لجان التنمية المحلية، وخاصة في تأكيدها على التغلب على صعوبة جمع كل التوجهات التنموية ذات العلاقة الأولية بالمشروعات، والتي هي أساس اهتمامات السكان المحليين الحالية، أو التوجهات التنموية بالمستقبل أو المتوقعة والتي يهتم بها التخطيط التنموي^(xx)، واتفقت معها دراسة (Hardina 2011) في أن دعم التخطيط لمشاركة طالبي الخدمات الاجتماعية والمستفيدين في اتخاذ القرار هو طريقة ملائمة لمواجهة المعوقات النفسية المتصلة بمشاعر الحرمان والظلم التي يعاني منها المستفيدين من الفقراء وذوي الدخل المنخفض، وإن المديرون بالمنظمات الحكومية والتطوعية يجب أن يساهموا في دعم هذا التمكين لذوي الدخل المنخفض من المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار طبقاً للمؤشرات العلمية المحددة. ^(xxi)

وعلى الرغم من أهمية الارتكاز على التخطيط التنموي من خلال الالتزام بمراحل العملية التخطيطية، وإجراءات كل مرحلة لتحقيق التغيير المقصود، وإدراك الأهداف التنموية للوحدات المحلية، إلا أن هذه الوحدات تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على بلوغ هذه الأهداف، والتحكم الواعي في أنشطة التغيير لحدوث التنمية، وربما تؤدي أيضاً إلى فشل خطط التنمية المحلية برمتها في تحقيق النتائج المأمولة، والتي تتوافق مع الاستراتيجيات المحلية والوطنية للتنمية، ولذلك أشارت دراسة (مديحة مصطفى 2002) إلى مواجهة العملية التخطيطية لعدة معوقات بمنظمات التنمية والرعاية الاجتماعية، منها ما يتعلق بمرحلة الدراسة والإعداد والتحديد للمشكلات والأهداف والأولويات والمشروع، كصعوبة مشاركة المستفيدين وتحديد آرائهم، وضعف نظم المعلومات وأساليب جمع البيانات، وعدم كفاءة وكفاية إعداد العاملين والمتخصصين للقيام بمراحل التنفيذ والمتابعة والإشراف والتقييم للمشروعات^(xxii)، واتفقت معها دراسة (طلعت مصطفى 1991) في وجود صعوبات تتعلق بمرحلة إعداد الخطط، كصعوبة تحديد أسباب المشكلات وإعداد المتأثرين بها، وعدم مراعاة العوامل السكانية والاقتصادية والثقافية والتنظيمية، والاعتماد على نتائج البحوث كمرشد لتحديد الغايات والأهداف التخطيطية والأولويات، أو القيام بدراسات مسحية للسكان المستهدفين، وضعف الاستقلالية في مراحل صنع القرارات واتخاذها، أو تحقيق التوازن الجغرافي العادل للخدمات المحلية، وصعوبة توفير التمويل والمصادر البديلة، وضعف المشاركة الفعالة في مرحلة التنفيذ، وكذلك ضعف التنسيق وتعقد الإجراءات، وضعف العلاقة بين الأجهزة التخطيطية في مراحل المتابعة والتقييم^(xxiii)، كذلك أظهرت دراسة (عاطف مكاوي 2003) نقص خبرات ومهارات العاملين، وضعف نظم المعلومات، وما يرتبط بصعوبة المتابعة، وضعف الحوافز للعاملين، وضعف أداء فرق العمل، وضعف التدريب على أعمال المتابعة، وعدم استقلالية الأجهزة في تنفيذ القرارات^(xxiv)، كما أكدت دراسة (طارق صبحي 2011) على أن أهم المعوقات التخطيطية التي تواجه الإدارة المحلية لبناء وتنمية القرية هي ضعف قواعد البيانات الحديثة والدقيقة، ونقص الكوادر الفنية للتخطيط، وضعف الموارد المحلية المالية والمادية، وافتقار العاملين للتنمية المهنية والدورات التدريبية، وعدم استفادة المنظمات من البحوث في عملية التخطيط لبرامجها ومشروعاتها^(xxv)، أيضاً أشارت دراسة (Machaka 2012) إلى أن أعضاء مجالس البلديات المحلية والمديرون ورؤساء المحليات اشاروا إلى أن مجالس البلديات بالمجتمعات الريفية تواجه معوقات تحد من قدرتها في التخطيط للتنمية بمقاطعة ليمبويو ببلدة موليمول بجنوب إفريقيا، وخاصة بالمشاريع المحلية التي سبق تخطيطها للفقراء، مما يضعف عوائد المشروعات على السكان المحليين نتيجة عدم واقعية الخطط وعدم التوافق مع واقع المجتمع المحلي^(xxvi)، كما بينت دراسة (نمر زكي 2010) أن التخطيط على مستوى المجتمعات المحلية يواجه بمعوقات نقص البيانات والمعلومات الدقيقة، وعدم وجود معايير علمية عند التخطيط وتحليل البيانات، وعدم واقعية الخطط

وانفصالها عن احتياجات السكان الحقيقية، واقتصارها على قطاعات تقليدية معينة بدون نسق معلوماتي، ونقص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج^(xxvii)، واتفقت معها دراسة (محمد أحمد 2000) في مواجهة الوحدات المحلية لمعوقات تخطيطية تتصل بالمطالب والاحتياجات، وعدم الاعتماد على الأسلوب العلمي في اختيار المشروعات، والصراع بين القيادات الشعبية، وتضارب المصالح بين جماعات المجتمع، وأوصت بضرورة الالتزام بمبادئ التخطيط الاجتماعي كموجهات مهنية وأخلاقية، وبالنماذج المقترحة للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في تنمية المجمعات المحلية^(xxviii)، كما أظهرت دراسة (أحمد خليل 2015) أن معوقات الإدارة المحلية في مصر تشمل عدم استقرار تشريعات الإدارة المحلية وضعف معدلات الأداء للوحدات، وقصور في أداء المجالس المحلية، وضعف التنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية وغموض العلاقات التنظيمية بين الأجهزة المحلية والمركزية، وضعف الكفاءة للأداء بشكل عام، وخاصة في الجانب الفني والكمي للعاملين بالأجهزة المحلية^(xxix)، أيضاً اشارت دراسة (Shitt. A. & musbaud.2016) إلى أن أهم المعوقات التي تواجه المنظمات المحلية في اتخاذ القرارات أو إعداد الخطط التنموية تتعلق في جوانبها بمشاركة سكان المجتمع المحلي بجانب مستشاري التخطيط والوحدات المحلية، وفي جانب آخر بمنهج التخطيط ذاته مثل عدم وجود وسائل معينة لأهداف مشاركة المجتمع المحلي، أو طريقة منح السلطات لاتخاذ القرار، وهي سمة في دول العالم المختلفة، وخاصة بالدول النامية^(xxx)، كما أشارت دراسة (Barc San .2015) إلى فشل برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحياتية، وتدهور البنية التحتية في دراستها لقياس عائد الإصلاحات الحكومية المحلية بابوغينيا الجديدة منذ عام 1995 وحتى 2015م من خلال الحكومات المحلية لمعالجة فشل الخدمات العامة، وعدم تحمل المسؤولين للنتائج، وضعف المشاركة على المستويات المحلية، وهو ما أدى إلى عدم نجاح خطط التنمية المحلية المقترحة للتغيير، وضعف الإدارات المحلية في تنفيذ الخطط الحكومية، وعدم الاعتماد على خطط للموارد أو الأولويات أو تحديد الميزانيات بدقة، وأن الإدارات المحلية للمقاطعات هي المعوق الأساسي للحكومات المحلية، مما أدى لمشروعات لا تناسب المنطقة واحتياجاتها، وأوصت الدراسة بمواجهة مشكلات المنظمات المحلية لتكون أكثر فاعلية وأكثر تكافؤ في تنفيذ الخطط، ومددها بالموارد والمعلومات ونماذج الأولويات والميزانيات المشتركة. ^(xxxi)

ومن ثم فإن مواجهة الأشكاليات المؤسسية والمعوقات التي تؤثر سلباً على العملية التخطيطية بالوحدات المحلية أو الحد منها بشكل كلي متفاعل لن يتأتى من فراغ، وإنما من خلال استراتيجية متوازنة لبناء القدرات المؤسسية لهذه المنظمات، وبكل ما يتصل ببيئتها الداخلية وعلاقتها الخارجية، بعيداً عن مواجهة المشكلات الجزئية، والتي أظهرت البحوث والدراسات السابقة عدم فعاليتها في تحسين الأداء الكلي لهذه الوحدات في عملية التنمية المحلية بشكل عام، وفي التغلب على معوقات العملية التخطيطية ومراحلها المختلفة كانعكاس لذلك على وجه الخصوص، وخاصة في ظل المطالبات المتعددة بإحداث نقلة نوعية لهذا القطاع تتوافق مع توجهات دعم اللامركزية، والإدارة الذاتية وترشيد اتخاذ القرار المحلي، وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لهذه المنظمات بشكل ايجابي يؤهلها للاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة أو التي يمكن إيجادها لتحقيق الأهداف المنشودة في الفترات الزمنية المحددة .

حيث تستهدف عملية بناء القدرات للوحدات المحلية إحداث تأثيرات مقصودة لتحقيق كفاءتها المؤسسية، وتحسين أدائها المرتبط بالأهداف والرسالة والرؤية، وتوثيق علاقتها بالأطر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع الذي توجد فيه، وتوظيف كوادرها بما يحقق لها الاستدامة^(xxxii)، فالقدرة أو (القدرات) نوع خاص من الموارد ذات التحديد بدقة، والقدرات مورد يخص المنظمة وغير قابل للتحويل تنظيمياً، والهدف منه تطوير الانتاجية لكل الموارد التي تملكها المنظمة^(xxxiii)، فهي تمثل مجموعة جديدة من الخصائص في الموارد والعلاقات التي تساعد المنظمات على الوجود والأداء والتألق^(xxxiv)، وهو ما يمكن تلك المنظمات من أن تحصل على ميزة تنافسية مرجوة بين المؤسسات المشابهة بالمجتمع، وهو ما يحتم الخروج عن الجوانب المؤسسية التقليدية بطريقة تحقق التنمية في المجالات الإدارية، وفي توجهات الإدارة، وفي أداء العاملين، وفي نوعية الخدمات المرغوبة بالمجتمع^(xxxv)، وذلك من خلال تطوير قدرات تلك المؤسسات لتؤدي مهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية وبصورة مستدامة من جهة، وهي من جانب أخرى يتم التركيز فيها على النظام

والبيئة معاً، نظراً لأنها عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية والإدارية والقدرات المالية، وكافة الموارد داخل المنظمات ، ولذا يراها البعض وسيلة وغاية في الوقت نفسه، حيث تمكن المنظمة بوضوح من إدراك قدرات العاملين، وقدراتها أو مواردها الحقيقية ، وتساعد على استثمارها الاستثمار الأمثل، بشكل يدعم ملكية الموارد واستمرارية المشروعات والبرامج الموجهة للتنمية^(xxxvi)، خاصة وأنه قد اتضح أنه من غير الضروري أو من الخطر أن تتيح استراتيجية التنمية إنشاء أو بناء مؤسسات جديدة تنتهي بعلاقات تبعية كسابقتها ، وتعاني من نفس المشكلات التي عانت منها استراتيجية التنمية التقليدية، كما لا يتطلب بناء القدرات في الأصل إيجاد مؤسسات جديدة، وإنما تقوية قدرة المؤسسات القائمة، حتى تتمكن من استيعاب الموارد الجديدة، ولا يعني هذا مجرد القدرة على البقاء، وإنما القدرة على إدارة التغير المطلوب، والتميز، وتخطيط وتنفيذ مشروعات جديدة^(xxxvii)، والإجماع أن بناء القدرات يمكن أن يكون أكثر فاعلية إذ نفذ في برامج إصلاح شاملة، تمكن من إيجاد البيئة المؤسسية المساعدة، وهو لا بد أن يكون مرتبط ببرنامج شاملة تركز على تطوير الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة، إلا أن المناهج التي طبقت بالبلاد النامية كانت غير شاملة أو (جزئية) ولم تؤدي إلى إيجاد كيان معرف بهذه البلاد، وبالإضافة إلى البرامج الخاصة بالتدريب لم تتوافق مع احتياجات التدريب للمشاركين^(xxxviii)، ولقد أكدت على أهمية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات التنمية المختلفة العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (**Parisi Jacquelibé** 2009) والتي اشارت إلى أن مؤشرات المنهجية في بناء القدرات وتنميتها لتحقيق كفاءة المنظمات تشمل اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برامج تطوير القدرات، مع الأخذ بدرجة الاحتياجات الطارئة للتنفيذ في الأنشطة، والمنهجية في تنفيذ الأنشطة المتقنة مع ثقافة المنظمة، واستمرار دعم ومساندة قيادة المنظمات للأنشطة والعملية الجديدة، وتتاسب الإجراءات مع التكلفة واتفاق الأساليب المحددة مع البيئة التي تؤثر على المنظمة المستهدفة وتتأثر بها^(xxxix)، أيضاً أكدت دراسة (سواء حجازي 2006) على وجود علاقة بين بناء القدرات التنظيمية الخاصة بالتمويل والمعلومات والقدرات البشرية ، وبين جودة مشروعات الجمعيات الأهلية ، والخاصة بتحسين الخدمات المقدمة، ودراسة الاحتياجات وتوفير نسق المعلومات^(xl)، كما أظهرت دراسة (**Tiaky** .2002) أن التخطيط وتنفيذ وتقييم التغير، ومدى تطور المنظمات التطوعية والمسؤولين عنها بالمجتمع المحلي، يشير لضرورة تطوير قدراتها حتى تتمكن من أداء دورها بالالتزام بإعداد البرامج التدريبية والتعليمية في المشروعات التي تخصصها المنظمات للتنمية المحلية^(xli)، أيضاً اثبتت دراسة (نيفين عبد المنعم 2007) وجود علاقة بين طريقة تنظيم المجتمع وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات، وأشارت بضرورة الاهتمام ببناء القدرات الخاصة بتحديد الاحتياجات والقدرات الاتصالية والتنسيقية والتمويلية والقدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي^(xlii)، كما اشارت دراسة (**Selfridg. G** 2009) إلى أن عملية بناء القدرات المجتمعية والمؤسسية تتناول تحديد أولويات الاحتياجات بالخطوة وبناء قدرات الشراكة والمعلومات والاتصال وآليات الدعم والتنفيذ للبرامج باستمرار كمجموعة متكاملة قبل التوجه لبرامج الوقاية الصحية المجتمعية^(xliii)، أيضاً أكدت نتائج دراسة (محمد عبد الخالق 2001) على ضرورة العمل على بناء القدرات التخطيطية لمواجهة ضعف الكفايات التخطيطية للممارسين بالمجال المدرسي بشكل عام، وخاصة للقائمين على التخطيط، نتيجة غياب التوجهات الاستراتيجية عند تحليل الخطط الحالية في توجهاتها المستقبلية لتتوافق مع التغيرات التي تستلزم التوافق معها للمؤسسات^(xliv)، كما أشارت دراسة (خليل عبد المقصود 2005) إلى ضرورة بناء القدرات المعلوماتية للوحدات المحلية، من خلال توفير وسائل الاتصال الحديثة لنشر المعلومات وتوفيرها لمتخذي القرار، وتنفيذ توصيات مؤتمر القمة العالمي للمعلومات ، وتوفير موقع إلكتروني للوحدات وتحديث الأجهزة ، ونشر وإكساب ثقافة تكنولوجيا المعلومات وخاصة للعاملين^(xlv)، أيضاً أكدت دراسة (سليم شعبان وأماني عبده 2012) على ضرورة العمل على بناء قدرات مديريات التضامن الاجتماعي في مجال الموارد المادية، والبشرية، وإجراء البحوث في إطارها، وإيجاد نظم للمعلومات، وقنوات اتصال فعالة بين الإدارات وبين الوحدات داخل وخارج المديريات، وإعادة تقييم نظام الأهداف لاتفاقها مع احتياجات السكان، وإجراء الدراسات و إعداد الخطط والمشروعات، ووضع معايير ملزمة للأولويات ، وقواعد للمتابعة والتقييم، وكذلك تنظيم الدورات التدريبية لبناء قدرات العاملين لإجراء عمليات المتابعة^(xlvi)، كما أسفرت نتائج دراسة (أبولنجاعلي 2004) عن أن بناء القدرات المؤسسية للمنظمات في مجالات الإدارة والحكم الداخلي يمكن أن يتم عن طريق

التشبيك لتوفير البرامج التدريبية للأعضاء على الاستخدام الفعال للتخطيط، والحصول على المعلومات، والاعتماد على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بالاعتماد على التخطيط لتنمية الموارد المالية والقدرة على الإدارة المالية كعناصر لبناء القدرات التمويلية. (xlvii)

هذا وتسعى مهنة الخدمة الاجتماعية لتوجيه النشاط الذي يتضمن برنامج عمل المنظمة بما يحويه من وظائف إدارية، ووضع الأهداف وبرامج العمل، وتحليل الظروف الاجتماعية بالمجتمع بما يؤدي لصناعة القرارات الملائمة ذات الصلة بما سوف يقدم من خدمات، وتحسين قدرات مجموعات العمل للإشراف على إقامة البناء المؤسسي أو التنظيمي الملائم لإدارة كافة العمليات الإدارية والمالية بما ينسق الأنشطة ويحقق الأهداف المقصودة (xlviii)، كما يمكن للمهنة أن تسهم في تطوير أداء المنظمات الاجتماعية من خلال تحسين أداء الإدارة المؤثرة والفعالة والمتعاونة، وسيادة روح الفريق، وتوفير عامل التحفيز والابتكار، من خلال الوصف والتحديد للمشكلات والاحتياجات الخاصة بالمنظمة، ووضع خطط العمل، وتوفير بدائل الحلول الممكنة لمعالجة المشكلات الحالية أو المستقبلية، وبناء قواعد المعلومات، وإشراك الخبراء والمتخصصين في تصميم البرامج والمشروعات، ووضع الاستراتيجية المستمرة لتعليم وتدريب العاملين لإكتساب المهارات والقدرات اللازمة للأداء. (xlix)، وتعتمد مهنة الخدمة الاجتماعية على التخطيط الاجتماعي كعملية يمكن عن طريقها توجيه المنظمة أو الجهاز التخطيطي ليحدد بوضوح أهداف المنظمة على المدى البعيد، والخطة التي تتضمن الأهداف والاستراتيجيات والخطوات قصيرة المدى، وذلك لضمان النجاح الكامل في ذلك، أما العملية لاتخاذ الإجراءات العملية التي تحدد أهمية وطرق تنفيذ الخطط، وفيه تؤخذ معوقات التطوير في الاعتبار عند التخطيط، من أجل التقييم العلمي لحجم الاحتياجات، وكذلك عند التشاور في تقدير هذه الاحتياجات والمشكلات، وهو ما يستلزم من المخططين التوقع والذي يشمل التنبؤ بحدود هذه المعوقات. (1)

ومن خلال تحليل ما انتهت إليه الدراسات السابقة من نتائج أكدت بشكل مباشر وغير مباشر على ضعف بناء القدرات المؤسسية، وكذلك ضعف فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، كإحدى أهم المنظمات المعنية بالتنمية، والتي يقع عليها عبء تحقيق الأهداف التنموية المتعددة بالمجتمعات المحلية، وخاصة الريفية منها، وفي ظل اهتمام الدراسة الراهنة بإبراز الدور المتعاظم للوحدات المحلية، والأهمية التي تتطوي عليها عملية تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية نظرًا لما تعانيه من مشكلات، والارتباط بين ذلك، وبين مواجهة المعوقات التي تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي أو الحد من تأثيراتها السلبية على الأداء أو الخدمات، كما أن الدراسة الحالية تعد أيضًا استكمالاً لما اكدت عليه الدراسات السابقة من توصيات بضرورة السعي لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات، ومن ثم فقد تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية وبلورتها في القضية البحثية الآتية (متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، وبناء عليه تحاول الدراسة الحالية الإجابة على تساؤل رئيس مؤداه (ما متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية).

ثانياً : أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في (تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية) ويمكن تحقيق الهدف الرئيس للدراسة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، والذي يشمل القدرات المؤسسية (البشرية - التمويلية - المعلوماتية - التخطيطية - الإدارية - التنسيقية - الحوار المجتمعي) .
- تحديد معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، والذي يشمل معوقات فعالية عمليات (إعداد الخطط التنموية - تنفيذ الخطط التنموية - متابعة وتقييم الخطط التنموية) .

- تحديد العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية .
- تحديد العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية.
- التوصل لمجموعة من المؤشرات المستخلصة لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية .

ثالثاً : أهمية الدراسة :

- الاهتمام المتزايد على المستوى الوطني والمحلي والبحثي بتفعيل دور الوحدات المحلية للقيام بالأدوار التنموية المتوقعة ومواجهة المعوقات التي تحول دون الوصول لأهدافها بشكل عام والتي تواجه العملية التخطيطية على وجه الخصوص بشكل يمكنها من ترجمة الخطط لبرامج ومشروعات واقعية تتفق مع احتياجات ومطالب المجتمعات المحلية التي تخدمها .
- أن بناء القدرات المؤسسية يمثل استراتيجية منظمة يمكن أن يكون لها الدور الفعال في مواجهة المعوقات التي تحد من فعالية العملية التخطيطية بالوحدات المحلية بشكل كلي متكامل بدلاً من الاعتماد على الحلول الجزئية والتي لم تثبت نجاحها في القضاء على هذه المعوقات ولا زال استمرار وجود هذه المشكلات التي تؤدي الي انخفاض مستويات الأداء مقارنة بالأدوار المأمولة والمتوقعة للوحدات المحلية في قيادة عملية التنمية.
- اهتمام مهنة الخدمة الاجتماعية كمهنة تنموية مؤسسية بشكل عام والتخطيط الاجتماعي بها على وجه الخصوص بدراسة مشكلات واحتياجات وآليات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات التنمية المختلفة لمعاونتها على تحقيق أهدافها وتأدية وظائفها بفعالية واستدامة .

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

- يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة الحالية في (ما متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية) وسوف يتم الاجابة على التساؤل من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :
- ما متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، ويشمل القدرات المؤسسية(البشرية-التمويلية - المعلوماتية - التخطيطية - الإدارية - التنسيقية - الحوار المجتمعي) .
- ما معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية ويشمل معوقات فعالية عمليات (إعداد الخطط التنموية - تنفيذ الخطط التنموية - متابعة وتقييم الخطط التنموية) .
- ما العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية .
- ما العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية .
- ما المؤشرات المستخلصة لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية.

خامساً : مفاهيم الدراسة واطارها النظري :

1 - متطلبات بناء القدرات المؤسسية :

- (المتطلبات - البناء - القدرات - المؤسسية - القدرات المؤسسية - بناء القدرات المؤسسية) .

بداية تعرف المتطلبات بأنها شيء يستلزم وجوده، أو شرط ينبغي توفره أو القبول به (ii) كما تعرف بأنها الشيء الذي يجب إيجاده، أو الشيء الذي يحتاج إليه، وهو الشرط المطلوب (iii) في حين يعرف البناء بأنه الهيكل الثابت للشيء، والبناء من البنية والتي لها قوانينها الخاصة التي لا تجعل منها مجرد مجموعات ناتجة عن تراكمات عرضية، بل هي إنساق مترابطة تنظم ذاتها ناتجة في ذلك على نهج مرسوم وفقاً لعمليات منتظمة خاضعة لقواعد معينة (iii)، بينما تعرف القدرات بأنها الطاقة وهي القوة على الشيء والتمكن منه (iv)، كما تعرف بأنها الموارد أو الإمكانيات الكائنة للأفراد أو المجتمعات لأداء المسؤوليات والتحديد للمشكلات وتحقيق الأهداف المحددة (v)، في حين تعرف المؤسسة بأنها الخصائص والمعايير التي يلزم توافرها حتى يكتسب تنظيم ما صفة المؤسسة حقاً (vi)، بينما تعرف القدرات المؤسسة بأنها مجموعة الكفاءات والمعارف والمهارات أو الموارد المادية والبشرية التي تتوفر للمؤسسات أو التي يجب توفيرها لكي تقوم بأداء وظائفها المحددة أو المهام المطلوبة منها (vii)، ومن ثم يعرف بناء القدرات المؤسسة بأنه عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي توجد فيه ، وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة (viii)، كما يعرف بأنه تأثيرات مقصودة لتحقيق كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها المرتبط بالأهداف والرسالة والرؤية وتوثيق علاقتها بالاطر الثقافية والاجتماعية، والسياسية بالمجتمع الي توجد فيه وتوظيف كواردها بما يحقق لها الاستدامة (ix) أيضاً يعرف بأنه الجهود التي تبذل من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتحسين الوظيفة التي تقوم بها، والعمل على تطوير الوسائل والطرق المعنية المستخدمة في أداء العمل (ix).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف متطلبات بناء القدرات المؤسسة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها : مجموعة من الموارد والامكانيات البشرية والتمويلية والمعلوماتية والتخطيطية والإدارية والتنسيقية والحوار المجتمعي التي يجب توفيرها بشكل ما من أشكال التدخل المقصود لتطوير أداء الوحدات المحلية لضمان فعالية العملية التخطيطية سواء تعلقت بإعداد الخطط التنموية أو تنفيذها أو متابعتها وتقويمها ومن ثم القيام بوظائفها والمتوقع منها في تحقيق التنمية المحلية بالمعدلات المطلوبة .

ويمكن اعتبار عملية بناء القدرات المؤسسة ضرورة للوحدات المحلية بشكل يؤهلها لمواجهة التحديات الداخلية التي تواجه منظمات التنمية المحلية من جهة، وللتوافق من جهة أخرى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المتعددة بيئتها الخارجية وما ينشأ عنها من مطالب واحتياجات ومشكلات، وتتسم عملية بناء القدرات المؤسسة للوحدات المحلية بعدة خصائص يعد من أهمها ما يلي :

- عملية تستوجب التدخل سواء كان خارجياً أو داخلياً .
- عملية تشتمل على تنمية الموارد الإنسانية والقدرات المعلوماتية والاستراتيجية لإدارة المشروعات والبرامج .
- عملية متجددة ومستمرة وتراكمية إحدى أدواتها التدريب ومنهجية صنع القرارات أو صنع السياسات للمنظمة .
- تشتمل على قاعدة بيانات تحقق الفهم الأفضل للمهام والاتصال بين المعنيين بنفس الاهتمام .
- تحقق الاستمرار والاستدامة من خلال قيام الهياكل المؤسسة المؤهلة بقيادة رؤية المنظمة المستقبلية ومساعدتها على تحقيق رسالتها والقيام بالأدوار المنوطة بها .
- تنمية الموارد المادية والمالية على حد سواء من خلال عناصر بشرية مدربة وعلى مستوى عال من المهارات والقدرات وموارد مالية تتضمن الاستدامة .
- تراعي السياق البيئي سواء الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي أو الجغرافي الذي = تتواجد فيه المنظمات المراد بناء قدراتها والتي تتعامل مع المنظمات والهيئات الأخرى، (xi)، ومن أهم الخطوات التي تساعد على النجاح لعملية بناء قدرات الوحدات المحلية ما يلي :

- تشكيل فريق عمل لبناء وتطوير القدرات، حيث يدعم تشكيل فريق عمل متخصص وله أهداف محددة تنفيذ خطة بناء القدرات ويزيد من عوامل النجاح، ولذا يفضل مشاركة متخصصين ممثلين عن المجتمعات المستهدفة وكذلك المتطوعين والموظفين وأعضاء مجالس المنظمات .
- وضع أهداف قابلة للتحقيق وتحديد الأولويات والفصل بين العمل المطلوب والأداء الفعلي، وهو ما يوجب تحديد الأهداف التي تدور حول العمل المطلوب والتأكيد على أن الأهداف فيها ستتحقق .
- تخصيص التوقيت لدى العاملين بالمنظمات لتكوين وحدة تطوير شاملة تساعد بشكل أكبر على تحقيق البناء المؤسسي والتغلب على المشاكل كقلة عدد الموظفين، واستثمار التوقيت والعمل المركز على تطوير قدرات المنظمة لكي تبقى مستعدة للتغير وعدم الاستبعاد وتضمن النجاح والتعلم المستمر .
- إشراك كافة العاملين في عملية بناء القدرات لتحقيق التغير المطلوب وتقليل الإحساس بالتوتر لدى بعض العاملين وعدم تجاهلهم وانسجام طاقات المجتمع لأجل نجاح المنظمة لتحقيق التغير المطلوب.
- البحث عن موارد تمويلية خارجية نظرًا لأن عملية بناء القدرات وتطويرها مكلفة ماليًا وتحتاج لتمويل مستمر ووقت وجهد حتى تحصل المنظمات على النجاح الدائم في هذه العملية^(ixii)، ومن أهم القدرات التي ينبغي التركيز عليها في إطار عملية بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية ما يلي
- قدرات إدارة المشروعات .
- القدرات الاستراتيجية وتتمثل في التخطيط الاستراتيجي .
- القدرات المعلوماتية وتتمثل في القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر وتشمل أيضًا قواعد البيانات والتوثيق .
- القدرات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتتمثل في قدرات العاملين، لاستثمار كافة القوى البشرية في تحقيق الأهداف للمجتمع ككل .
- قدرات بناء العلاقات مع المنظمات الأخرى بكافة أشكالها وعلى كافة المستويات .
- القدرات الخاصة بإدارة الجهود التطوعية^(ixiii)، وتكمن القدرات داخل الأفراد وعلى مستوى المنظمات وداخل البيئة المواتية لبنائها وهي تدرج في ذلك إلى ثلاث مستويات هي كالتالي^(ixiv) :
 - البيئة المواتية. وهو مصطلح يستخدم لوصف المنظومة الأوسع التي يعمل بداخلها الأفراد والمنظمات والتي تسهل أو تعرقل وجودهم وأدائهم، وليس من السهل فهم هذا المستوى من القدرات فهي غير ملموسة لكنها جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصة بالقدرات وتعدد قواعد العمل للتعامل مع المنظمات، ومن أنواع القدرات بالبيئة المواتية السياسات والتشريعات وعلاقات القوة والأعراف الاجتماعية التي تسيطر على التفويضات والأولويات وأساليب العمل، والمشاركة المدنية لدى أجزاء المجتمع المختلفة .
 - المستوى التنظيمي. ويتضمن السياسات والترتيبات والإجراءات والأطراف الداخلية التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتسمح بتضافر القدرات الفردية من أجل العمل المشترك وتحقيق الأهداف، فإذا وجدت هذه العناصر وحظيت الموارد الكافية والتنظيم الجيد ستكون قدرة المنظمة على الأداء المنظم من قدرة مجموع أجزائها .
 - المستوى الفردي. والذي يشير إلى المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأشخاص إذ ينعم كل شخص بمزيد من القدرات التي تسمح له بالأداء سواء في بيئة العمل أو المجتمع ككل، ويتم اكتساب هذه القدرات من خلال التدريب والتعليم الرسمي، والبعض الآخر من خلال التعلم بالممارسة والتجربة، ولتحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية ينبغي بداية تحديد درجة المؤسسية والتي تختلف من تنظيم إلى آخر ويمكن تحديد مستوى المؤسسية بالمنظمات من خلال الآتي^(ixv) :

- التكيف :وتبرز أهميته كسمة تنظيمية لقياس مدى تكيف المؤسسة عند مواجهتها للتحديات التي تفرضها البيئة وكلما زاد التكيف زاد عمر المنظمة وزاد تطوير مجموعة الاستجابات عبر فترة من الزمن لمعالجة نمط معين من المشكلات .
- التعقيد: يقرر (هنتجتون) أن التنظيمات الأكثر تعقيداً أكثر مؤسسية ويعني التعقيد تعدد وحدات التنظيم الفرعية وتنوعها وظيفياً ويتضمن تمييزاً بين أنماط منفصلة من الوحدات الفرعية للتنظيم وكلما زادت عدداً وتنوعت الوحدات الفرعية زادت قدرة التنظيم على الاستمرار وضمان الولاء بين أعضائه .
- الاستقلال : ويتم عن الجماعات الأخرى ويقاس بمدى ما تتمتع به المنظمة وما تمتلكه وما تمثله من مصالحها وقيمها الخاصة والمتميزة عن مصالح وقيم الجماعات والتكوينات المختلفة عائلية أو قرابية، فإنها تقفر للاستقلال والمؤسسية .
- التماسك : بمعنى أن التنظيم أو المؤسسة الأكثر وحدة وتماسكاً تكون أكثر مؤسسية، وكلما زادت درجة تفكك التنظيم قلت مؤسسيته ومن التماسك سيادة روح الانتماء والفخر وروح الجماعة بهدف تعزيز تضامن الجماعة والقدرة على التنسيق، وتبرز أهمية بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية في ظل المتغيرات التي تشهدها المجتمعات المحلية في أنها تحقق لهذه المنظمات المزايا التالية :
 - رفع مستوى خبرات العاملين بالمنظمة .
 - تزيد من المهارات الإدارية والتنظيمية .
 - تزيد من بناء العلاقات الفاعلة وفي الجهات المؤثرة بالمجتمع .
 - تحقق الاستمرارية في تقديم الخدمات والمشروعات التنموية .
 - ترتقي بمستوى جودة الخدمات المقدمة .
 - ترفع مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين^(lxvi) كما تواجه بشكل فعال المعوقات التي تعاني منها هذه المنظمات بطريقة علمية بشكل ينعكس على إنجاز الأهداف المنشودة لها.

٢ - معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية :

(المعوقات -الفعالية - العمليات - التخطيط التنموي - عمليات التخطيط التنموي - الوحدات المحلية) :

بداية تعرف المعوقات بأنها العثرات أو الأشياء التي تقف وتحول دون التقدم^(lxvii) كما تعرف بأنها العمليات التي تحد من الفاعلية والإنجاز ، وقد تكون معوقات مادية أو بشرية أو اقتصادية ، أو اجتماعية أو إدارية^(lxviii)، في حين تعرف الفعالية بأنها مفهوم يستخدم لوصف فعل معين يعكس الكفاية لأكثر الوسائل قدرة علي تحقيق الأهداف وفقاً لترتيب الأولويات^(lxix) ايضاً تعرف بانها درجة تحقيق الأهداف^(lxx) كما تعرف بانها كلمة تستخدم للدلالة علي قدرة البرنامج المستخدم علي أن يحدث أو لا يحدث تغيرات معينة في اتجاه معين تبعاً لمعايير محددة مسبقاً ونقاس الفعالية بتحقيق الأهداف التي تمثل في جوهرها تعديلاً في السلوك^(lxxi) ، بينما تعرف العمليات بأنها سلسلة من الإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض غير المتكررة والتي تقودنا في النهاية إلى نتيجة معينة ، وهي تمر بثلاث مراحل هي البداية والوسط والنهاية، أو هي سلسلة من الخطوات المترابطة المتعاقبة التي تؤدي إلى نتيجة مرغوب فيها، وتقوم على أسس علمية باستخدام المنهج العلمي، وهي إجراءات تطبيقية تتم في تتابع لها بداية ووسط ونهاية وتنتهي بتحقيق هدف أو غرض معين^(lxxii)، في حين يعرف التخطيط التنموي بأنه عملية إنمائية تستند لإجراء ثلاث عمليات مهنية أساسية هي وضع أهداف متسقة وأولويات معينة للتنمية ، وتحديد الوسائل والإجراءات الملائمة لبلوغ هذه الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة وتحقيق الأهداف المنشودة خلال فترة محددة من الزمن^(lxxiii). كما يعرف بأنه عملية إعداد وتنفيذ برنامج عمل للمستقبل يستهدف الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع لمواجهة الحاجات الاجتماعية بأفضل طريقة ممكنة^(lxxiv)، أيضاً يعرف بأنه عملية عقلية للموائمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل بين مسارات بديلة، ووضع كل ذلك في شكل

خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل^(lxxv)، ومن ثم تعرف عمليات التخطيط التتوي، بأنها تلك التي يتم بواسطتها وضع خطة العمل التي تشمل الإجراءات التالية :

- تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها .
- بناء الجهاز الذي يتولى مسؤولية وضع الخطة لتحقيق الأهداف وتحويلها إلى واقع ملموس في صورة برامج ومشروعات .
- ترتيب الأهداف وفق محكات ومعايير موضوعية محددة حسب أهميتها، في سلم الأولويات
- وضع خطة العمل التي تتضمن برامج ومشروعات خدمية أو إنتاجية وتحديد أسلوب وطريقة وخطوات التنفيذ والقائمين بالتنفيذ ومستوياته والمراحل الزمنية للتنفيذ .
- متابعة تنفيذ الخطة .
- تقييم برامج ومشروعات الخطة وقياس العائد الاجتماعي والاقتصادي لكل برنامج أو مشروع.^(lxxvi)

أيضاً تعرف بأنها تلك العمليات التي تتحدد في ثلاث مراحل هي عملية الدراسة ووضع الخطة، وعملية التنفيذ، وعملية المتابعة والتقييم^(lxxvii)، كما تعرف بأنها تلك العمليات التي تشمل المرحلة التمهيدية، ومرحلة إعداد إطار الخطة، ومرحلة وضع الخطة، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة، ومرحلة التقييم^(lxxviii)، بينما تعرف الإدارة المحلية بشكل عام بأنها نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية، تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة ، يتم بمقتضاها إعطاء المحليات السلطات والاختصاصات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف والسياسات التنموية، وهي تعبير عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، أي أن الإدارة المحلية تؤدي إلى نقل السلطات إلى الوحدات المحلية^(lxxix)، والتي تعرف بدورها بأنها تلك الوحدات التي تتولى في حدود السياسات والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها، كما تتولى جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات ، فيما عدا المرافق القومية أو ذات الطبيعة الخاصة التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية^(lxxx). ومن خلال ما سبق يمكن تعريف معوقات فعالية عمليات التخطيط التتوي بالوحدات المحلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "مجموعة المكونات المرتبطة بعدم كفاية وحسن استخدام الوحدات المحلية كاحدى المنظمات المعنية بالتنمية المحلية لقدراتها المؤسسية المتعددة الاستخدام الأمثل أو بطرق صحيحة للسيطرة والتحكم والقضاء علي أو الحد من العثرات والمشكلات التي تواجه إنجاز الإجراءات المترابطة لإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط التنموية لتحقيق الأهداف المقصودة بأقل تكلفة وفي حدود الموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمكن إيجادها في الفترات الزمنية المحددة .

ويعد التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاث هي الهدف والموارد والزمن، عن طريق الوصول لأقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام ممكن للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع^(lxxxi)، والتخطيط التتوي ظهر بداية في قانون تخطيط المدن في إنجلترا عام 1947م من أجل المشاركة والتشاور بين كافة الأطراف التي لها صلة بالعملية التخطيطية لأي برنامج أو مشروع، وهو ما دفع بالهيئات التخطيطية في العديد من الدول بتخصيص جزء من ميزانية التخطيط لتفعيل برامج المشاركة المجتمعية في العملية التخطيطية لفاعليتها في تحقيق التنمية على المستوى المحلي^(lxxxii). وهذا التوجه يدعم من خلال الإدارة الواعية لتحسين الخدمات ورؤية المنظمات وآلياتها وعمليات حل المشكلات، والتقدم باستمرار نحو الأهداف، والتعاون المستمر من أجل تحقيق التطوير لبلوغ الأهداف الذي تدعمه ثقافة المنظمة، مع التأكيد على ضرورة توفر الوعي لفرق العمل الكائنة والمتعاونين معهم من المتطوعين، واستخدام الأدوار التي تيسر ذلك وتشكيل لجان ذات اتجاهات محددة، وتمثيل العناصر القيادية والحكومية وسكان المجتمع في مراحل الإعداد وجمع المعلومات وتحديد الخطط للتدخل وصنع القرارات، وعمليات التنفيذ والتقييم ، بما يساعد على تحقيق الفاعلية والأهداف الاستراتيجية المحددة^(lxxxiii)، ومع تعرض تجربة الإدارة المحلية للنقد لعدم تناسب الإنجاز مع الآمال المرجوة في معظم الأحوال، وكان البشر هم بؤرة النقد وتحملهم كل مشكلات المحليات، ولا تزال تجربة الإدارة المحلية

المصرية تحتاج لمزيد من الإصلاح والتحديث إلى جانب إصلاحات قوية موازية على طبيعة القيادات المحلية، باعتبار ذلك مدخل تحديث المجتمع المصري، ومن ثانيا التعرف على حجم المشكلات القائمة والمتوقعة في المحليات كممارسة للعملية الديمقراطية^(lxxxiv)، حيث ان قوام المنظومة الجديدة بناء القدرات لا بناء المؤسسات والمشاركة الشعبية لا الدور المتعاضم للحكومة والتخطيط الإقليمي والمحلي لا التخطيط المركزي، والاعتماد على الكفاءات المتاحة لا مزيد من التكنوقراط^(lxxxv)، وخاصة في ظل استمرار وتزايد التحديات والإشكاليات التي يعاني منها نظام الإدارة المحلية وامتدادها لعدة ظواهر تحتاج للمعالجة ومن أهمها ما يلي: ^(lxxxvi)

- ضعف قدرة المؤسسات المحلية سواء المنتخبة أو المعينة على مقابلة مطالب المواطنين، الأمر الذي لا ينعكس مع مطالب الإصلاح المتصاعدة .
- ضعف توظيف الموارد المتاحة سواء المحولة لها على المستوى المركزي أو المحصلة محليًا .
- التفاوتات التنموية من إقليم لآخر، وبذات الإقليم، وبداخل المحافظات، ومن وحدة محلية أخرى.
- غياب الاستقلالية بأبعادها (السياسية والإدارية والمالية) .
- غياب تفعيل الصلاحيات والاختصاصات للمحليات .
- ضعف القدرات المؤسسية للمحليات وانخفاض الأداء المؤسسي، والذي تجلى في تعقد وطول الإجراءات الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة، وضعف كفاءة توظيف الموارد البشرية والمالية مما انتج درجات من عدم الرضا عن أداء الوحدات الإدارية وموظفيها .
- ضعف مستوى المشاركة المجتمعية وغياب رضى المواطنين، حيث تخفض إن لم تغب المشاركة السياسية والتنموية للمجتمع المحلي نظرًا لفقدان الثقة في قدرة الإدارة المحلية على تلبية رغبات المواطنين، ومن أمثلة ذلك انفراد الجهاز التنفيذي بإعداد الخطط والموازنات ، وخاصة الجزء الاستثماري دون مشاركة المجالس المحلية والمجتمع .
- ضعف نظام التخطيط المحلي عن التعبير عن الاحتياجات الحقيقية للمواطنين وأولويات التنمية المحلية ووضع الخطط، الأمر الذي أدى إلى نشوء تنموي لصالح عاصمة الدولة مقارنة بالمحافظات وعواصم المحافظات مقارنة بالوحدات المحلية خارجها بكل محافظة .
- التقسيم الإداري للبلاد والذي يكرس التفاوت بين الوحدات المحلية وغياب التكامل الاقتصادي والاجتماعي داخل كل وحده، إضافة إلى محدودية الموارد وتضارب الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية والشعبية وغياب دور الأجهزة المحلية في قيادة عملية التنمية المحلية بإبعادها الاقتصادية والاجتماعية ، وضعف التنسيق بين الأجهزة التنفيذية على المستويات المركزية وفروعها وبين الإدارات المحلية، واستمرار الضغوط التي تتعرض لها هذه المنظمات ومنها على سبيل المثال ما يلي:
- عدم استعداد القيادات الرئيسية للتفكير الاستراتيجي .
- وجود صراعات داخلية بالمنظمات .
- عدم توفر المعلومات الكافية للتخطيط .
- تنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا مع القرارات .
- ضغوط البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .
- عدم تجاوب الفئات المستهدفة من برامج المنظمة وعدم التواصل معها، ونقص وعدم دقة البيانات والمعلومات ^(lxxxvii)، ولهذا يستهدف التخطيط تحديد المشكلات ، والمنطقة الجغرافية المعنية والمناطق الصالحة للبرامج والمشروعات ، وتحديد القائمين بالتنفيذ، ومن أولئك المستهدفين منه، والمجموعات التي تقدم لها الخدمات والطرق المثلى لها، وتقييم الحاجات، ومدى فاعلية الخطط في التعامل مع الفجوات في الخدمات ^(lxxxviii)،و(التخطيط التنموي) هنا هو وظيفة الإدارة لاكتشاف أنسب الوسائل لاستخدام الموارد المحلية

- المتاحة أو التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال وضع الخطط والبرامج التي تتسق مع أجزاء الموقف، وبين الجهود التي تبذل لتحقيق تلك الأهداف، وهو أهم العناصر الإدارية الموجودة في إنجاز الأعمال ، وقد يكون العنصر الرئيس في ذلك من خلال توجيه المجتمع والمنظمات المحلية للتركيز على إنجاز الأهداف^(lxxxix)، ويمكن الاستفادة من التخطيط التنموي في مواجهة المعوقات التي تواجه الوحدات المحلية بشكل عام ، والمرتبطة بالعملية التخطيطية منها على وجه الخصوص بالمساعدة في توفير العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط التنموي بهذه الوحدات، والتي يمكن إيجازها فيما يلي: ^(xc)
- تحديد الأهداف العامة والاستراتيجية والأولويات في حدود الموارد والإمكانات المتاحة .
 - مراعاة البعد الزمني لإمكانية تحقيق الأهداف سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القريب .
 - إعداد السياسات الاقتصادية والاجتماعية الكفيلة بتحقيق أهداف الخطة مع دعمها بالأدوات والآليات والإجراءات التنظيمية والمبادرات المأمولة من القطاعين الخاص والحكومي .
 - تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج التنموية بما يضمن تجنب التعارض أو الازدواجية ، والعمل في الوقت ذاته على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة .
 - إعداد الموازنات التقديرية للخطة بشأن الإيرادات والنفقات المتوقعة والمستقبلية مع تجديد وسائل تمويل العجز وتقدير الاعتمادات المالية خلال فترة الخطة .
 - تهيئة المناخ الاستثماري والتنظيمي والمؤسسي الملائم لتنفيذ التوجهات التنموية للخطة، وتشجيع الاستثمارات الخاصة على الإسهام في التمويل.
 - متابعة تنفيذ الخطة وتقديمها على الصعيدين الكلي والقطاعي للتحقق من كفاءة أداء الجهات المختلفة، وفق الأهداف الواردة بالخطة، وتحديد وقياس المستهدف والمحقق لتدليل الصعوبات أو تعديل السياسات في المستقبل ، كما يساعد (التخطيط التنموي) الوحدات المحلية في تحديد مراحل التخطيط أو خطواته بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف بطريقة علمية، والتي على الرغم من اختلاف وجهات نظر علماء التخطيط في تحديدها من حيث عدد المراحل أو الخطوات، إلا أن هناك شبه اتفاق على المراحل الأساسية لها والتي تتضمن ثلاث عمليات رئيسية هي: ^(xci)
 - مرحلة الدراسة ووضع الخطة. وتركز على الصياغة والمستوى الفكري دون اتخاذ إجراء تنفيذي ، لذا فإنها تشتمل على مجموعة من الخطوات كجمع المعلومات عن المجتمع أو (المشكلة) وتحديد الأهداف، بمختلف أنواعها واقتراح المشروعات وتحديد الأولويات التي تتطلبها وضع الخطة .
 - مرحلة التنفيذ. وتعني بترجمة الخطة إلى برامج أو خدمات أو مشروعات يمكن تنفيذها عن طريق توزيع المسؤوليات مع لجان أو أجهزة تنفيذية تتولى إتباع الإجراءات المحددة في الخطة في إطار زمني محدد، كما تتضمن تحديد إجراءات تنفيذ الخطة والمشروعات المحققة لأهداف الخطة وما تتضمنه من أنشطة وأساليب ووسائل .
 - المتابعة والتقييم. وتختص بمراقبة إجراءات التنفيذ وفقاً لما هو متفق عليه منذ وضع الخطة، واما التقييم فيعني بقياس مدى نجاح أو فشل البرامج أو المشروعات في تحقيق الأهداف المحددة لها، ولذا فهي تتضمن تحليل النتائج وتحديد الجوانب الإيجابية ونقاط القوة والضعف والتوقيت الزمني، ثم وضع التوصيات لزيادة فاعلية الأنشطة في الخطط مستقبلاً .

سادساً : الموجهات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية النسق الاجتماعي، والذي يعرف بأنه الكيان المنظم الذي يضم مجتمعاً لأجزاء تتكون منها وحدة متكاملة، وكل نسق يؤدي مجموعة من العمليات والأنشطة بينها تكامل لتحقيق الهدف المشترك، كما أنها تتسم بالاستقرار والاستمرار ، ويتكون النسق الاجتماعي المقترح من ثلاث مكونات رئيسية (هي المدخلات والعمليات

التحويلية والمخرجات) والتي ترتبط معًا في تكامل وترابط، ولكل مكون أهمية خاصة في مركز النسق الكلي^(xci)، بالإضافة لمكون آخر هو (التغذية العكسية)، وتمثل المدخلات كافة الموارد والتجهيزات، والمعدات والأهداف والتشريعات، أما العمليات التحويلية فهي التي تسعى لتحقيق أقصى استثمار وفائدة من المدخلات المتوافقة مع النسق وتستبعد غيرها، ومن أمثلتها الإشراف والتنسيق وفرق العمل والتكامل بين الوحدات، في حين تمثل المخرجات الناتج النهائي للنسق في صور برامج وخدمات ومشروعات يقدمها النسق للمجتمع والمستفيدين، وإخيرا التغذية العكسية للتحسين والتطوير للأداء المستقبلي للنسق، وسوف يستعين الباحث في دراسته بتحليلات هذه النظرية كإطار لبعض العناصر والعمليات وخاصة المتصلة منها بالقدرات المؤسسية المختلفة ومدى العلاقة بينها وبين مواجهة المعوقات التي تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية كنسق اجتماعي مفتوح، وخاصة في ظل التأثير المتبادل بين المكونات المختلفة لها في إنجاز الأهداف نتيجة ارتباط الوحدات المكونة للنسق، أو حتى في ضوء التوتر وعدم التكامل وما يسببه من مشكلات تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي وعدم تحقيقه للأهداف المقصودة.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1 - **نوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهتم بالوصف الكمي والكيفي للظاهرة موضوع الدراسة، حيث تهتم الدراسة الحالية بوصف واقع متطلبات بناء القدرات المؤسسية، ومعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية.

2 - **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي الشامل، وذلك لمبرر منهجي يتعلق بإمكانية الاستفادة من الحصول على معلومات كمية كافية لتحديد واقع أمبريقي للإجابة على تساؤلات الدراسة.

3 - **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في استبيان للعاملين بالوحدات المحلية، وقد تم تصميمه بعد الرجوع إلى بعض الكتابات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، من أجل تحديد الأبعاد والمؤشرات والعبارات المرتبطة بها، والذي احتوى فيها الاستبيان على الأبعاد التالية:

- البيانات الأولية لعينة الدراسة.
- متطلبات بناء القدرات المؤسسية.
- معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي.

وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بعرضها على السادة المحكمين^(*) لإبداء رأيهم في مدى صلاحيتها لغويًا وارتباطها بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبناء عليه تم إضافة بعض العبارات وتعديل وحذف أخرى، وذلك وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (80%)، ثم بعد ذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية، وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معامل ثبات (الفكرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للاستبيان، وذلك على عينة من العاملين بالوحدات المحلية بلغ قوامها (10) مفردات، وجاءت نتائج موضحة بالجدول التالي رقم (1).

جدول رقم (1)

يوضح نتائج ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفكرونباخ

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفكرونباخ
1	متطلبات بناء القدرات المؤسسية	110	0898
2	معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي	51	0870
	الإجمالي	161	0884

وتشير النتائج السابقة إلى مستوى مقبول ويمكن الاعتماد على نتائج التي سيتم التوصل إليها نتيجة تطبيق هذه الأداة بصورة أكثر صدقاً.

٤ . خطة المعاينة :

أ . وحدة المعاينة : العامل بالوحدة المحلية أيا كان عمره أو نوعه أو حالته الاجتماعية أو التعليمية أو سنوات خبرته أو موقعه الوظيفي داخلها .

(*)

ب- إطار المعاينة: تمثل إطار المعاينة من العاملين بالوحدة المحلية بقرية الشامية بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط (مجتمع الدراسة) والتي تعد من أقدم الوحدات المحلية علي مستوى المحافظة. حيث أنشئت في عام 1952م، وتضم أكبر عدد من العاملين بالمقارنة مع الوحدات المحلية الأخرى علي مستوى نفس المركز. كما تخدم بجانب قرية الشامية العديد من القرى التابعة وهي قري(الحوالد،والشيخ شحاتة،والنزلة المستجدة،والعفادرة،وتاسا،ونزلة الملك).

ت . حجم العينة : بلغ إجمالي عدد العاملين بالوحدة المحلية بقرية الشامية (67) مفردة إلا أنه لم يتم جمع البيانات وتطبيق الاستبيان في الفترة الزمنية من شهر ديسمبر 2020م. وحتى نهاية شهر يناير 2021م ، إلا على (62) مبحوثاً .

5 . المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والنسب المرجحة والدرجات النسبية، وكذلك معامل الفايرونيباخ ، ومعاملات الارتباط لبيرسون، وكاندال للعلاقة بين المتغيرات ، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح للحكم على المستوى سواء كان ذلك للعبارة أو المؤشر أو البعد من خلال إذا تراوحت القيمة(من 1 - 1,67 ضعيف) و(من 1,68 - 2,34 متوسط) و(من 2,35 - 3 مرتفع) ، مع استخدام النسب المرجحة لترتيب العبارات ، كما تم الاعتماد في حساب الدرجة النسبية لقياس المؤشرات أو الأبعاد من خلال (قسمة مجموع الأوزان على أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوثون فيه، وهي $3 \times ع . ع \times ن$) ، وتم اعتبار (أن من يحصل على درجة أقل من 33,3% ضعيف ، ومن 33,3% لأقل من 66,6% متوسط، ومن 66,6% فأكثر مرتفع) .

ثامناً : النتائج الميدانية للدراسة :

1 . النتائج الخاصة بالبعد الأول والمرتبطة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة ، والتي يوضحها الجدول التالي رقم (2) .

جدول رقم (2)

يوضح البيانات الأولية لعينة الدراسة ن = 62

م	المتغير	ك	%
[1]	النوع	-	-
	1 - ذكر	23	37,1
	2 - أنثى	39	62,9
[2]	السن		
	1 - من 35 لأقل من 40 سنة	1	6,1
	2 - من 40 لأقل من 45 سنة	10	16,1
	3 - من 45 لأقل من 50 سنة	20	32,2
	4 - من 50 لأقل من 55 سنة	18	29
	4 - من 55 لأقل من 60 سنة	13	20,9
[3]	الحالة الاجتماعية		

3,2	2	1 - أعزب	
93,6	58	2 - متزوج	
-	-	3 - مطلق	
3,2	2	4 - أرمل	
		الحالة التعليمية	[4]
79	49	1 - مؤهل متوسط	
8	5	2 - مؤهل فوق المتوسط	
6,4	4	3 - مؤهل جامعي	
6,4	4	4 - دراسات عليا	
		عدد سنوات الخبرة بمجال العمل	[5]
-	-	1 - اقل من 5 سنوات	
3,2	2	2 - من 5 لأقل من 10 سنوات	
16,1	10	3 - من 10 لأقل من 15 سنة	
64,5	40	4 - من 15 لأقل من 20 سنة	
16,1	10	5 - من 20 سنة فأكثر	
(41,9)	(26)	العضوية بمنظمات المجتمع المدني.	[6]
16,1	10	1- جمعية أهلية	
11,3	7	2 - أحزاب سياسية	
14,5	9	3 - نقابات مهنية	
-	-	4 - روابط تطوعية	
(46,8)	(29)	الحصول علي دورات تدريبية .	[7]
-	-	1 - دورة واحدة	
17,7	11	2 - دورتان	
6,5	4	3 - ثلاث دورات	
8	5	4- أربع دورات	
14,5	9	5 - خمس دورات فأكثر	
-	-	الجهات المنظمة للدورات التدريبية	[8]
20,9	13	1 - وزارة التنمية المحلية	
-	-	2 - وزارة التخطيط	
25,8	16	3 - منظمات حكومية أو أهلية اخري	
-	-	نوع الدورات التدريبية	[9]
30,6	19	1 - دورات متخصصة بمجال العمل والترقية	
16,1	10	2 - دورات خاصة لتنمية المعارف والقدرات والمهارات	
-	-	الاستفادة من الدورات التدريبية	[10]
12,9	8	1- تنمية المهارات القيادية والإشرافية	
43,5	27	2- متابعة وتقييم الأداء	
20,9	13	3- تنمية القدرات والوعي التخطيطي	
43,5	27	4- تطبيق المعارف في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية	
-	-	5- الاستخدام الأمثل للموارد	
-	-	6 - إدراك العمليات التخطيطية اللازمة لوضع الخطط	
24,2	15	7- تخطيط البرامج والمشروعات المحلية	
-	-	8- إدراك الأساليب التخطيطية لحل المشكلات المحلية	

-	-	9- معرفة اليات التكامل والشراكة في التنمية	
-	-	10 - الوعي بترتيب الأولويات والأهداف والاحتياجات المحلية	
38,7	24	11- تنمية المهارات الإدارية	
35,5	22	12- تبادل المعارف والخبرات مع الآخرين	
(100)	(62)	معوقات الحصول والاستفادة من الدورات التدريبية	[11]
53,2	33	1- عدم وجود حوافز مشجعة للالتحاق بها	
12,9	8	2 - توقيت هذه الدورات غير مناسب.	
33,8	21	3 - مكان انعقاد الدورات بعيد عن محل الإقامة	
-	-	4 - عدم الاقتناع بأهمية العائد في إضافة جديدة	

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (2) والخاص بالبيانات الأولية للمبجوثين الآتي :

. النوع : جاءت غالبية المبجوثين من الإناث بنسبة (62,9%) بينما بلغت نسبة الذكور (37,1%) ولعل ذلك يشير إلى ظاهرة صحية وعدم تأثير المجتمعات ذات الطبيعة الريفية على عمل المرأة وخاصة في المجالات التتموية بتلك المجتمعات.

. السن : هناك تنوع في الفئات العمرية الأمر الذي قد يعطي انطباعًا إيجابيًا لامكانية الاستفادة من هذه الآراء والخبرات في تحقيق أهداف هذه المنظمات، حيث جاء في مقدمة هذه الفئات من يقعون في الفئة العمرية من (45 لأقل من 50 سنة) بنسبة (32,2%) ، ثم من يقعون في الفئة العمرية من (50 لأقل من 55 سنة) بنسبة (29%) ، ثم من يقعون في الفئة العمرية من (55 لأقل من 60 سنة) بنسبة (20,9%) ، ثم من يقعون في الفئة العمرية من (40 لأقل من 45 سنة) بنسبة (16,1%) وأخيرًا من يقعون في الفئة العمرية (من 35 لأقل من 40 سنة) بنسبة (1,6%) .

. الحالة الاجتماعية : جاءت غالبية المبجوثين من المتزوجين بنسبة (93,6%) ثم غير المتزوجين والأرامل بنفس النسبة (3,2%)، مما يشير لتحقيق الاستقرار الاجتماعي للمبجوثين وهو ما يتفق مع متغير السن لغالبية المبجوثين.

. الحالة التعليمية : جاءت أعلى نسبة من المبجوثين ممن يحملون مؤهلات متوسطة بنسبة (79%) ، ثم الحاصلين على مؤهلات فوق المتوسطة بنسبة (8%) ، ثم بنفس النسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية ومن اكملوا مراحل التعليم الجامعي والتحقوا بالدراسات العليا (6,4%).

. عدد سنوات الخبرة بمجال العمل : جاء في مقدمة هذا المتغير من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (15 لأقل من 20 سنة) بنسبة (64,5%) ، ثم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (20 سنة فأكثر) بنسبة (16,1%) ، وبنفس النسبة من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (10 لأقل من 15 سنة) وأخيرًا من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (5 لأقل من 10 سنوات) بنسبة (3,2%) ، مما يشير بأن غالبية المبجوثين يمتلكون الخبرة التي يجب استثمارها في الارتقاء بأداء الوحدات المحلية.

. العضوية في منظمات المجتمع المدني : جاءت نسبة المبجوثين الأعضاء في منظمات المجتمع المدني (41,9%) وجاءت غالبية تلك النسبة (16,1%) أعضاء في جمعيات أهلية، ثم النقابات المهنية بنسبة (14,5%) وأخيرًا الأحزاب السياسية بنسبة (11,3%) مما قد يشير لنشاطهم الإيجابي بمجال العمل الاجتماعي الأهلي.

. الحصول على دورات تدريبية وعددها والجهات المنظمة لها ونوعها وأوجه ومعوقات الاستفادة منها : بلغت نسبة الحاصلين على دورات تدريبية (46,8%) وهي نسبة أقل من المتوسطة عند مقارنتها بالمجموع الكلي للمبجوثين، حصل من تلك النسبة على دورتان بنسبة (17,5%) ، وعلى خمس دورات تدريبية بنسبة (14,5%) وأربع دورات تدريبية بنسبة (8%) وثلاث دورات تدريبية بنسبة (6,5%) وكانت هذه الدورات بنسبة كبيرة خاصة (16,1%) لتنمية المعارف والقدرات والمهارات ومتخصصة بمجال العمل والترقية بنسبة (30,6%) ، وجاء في مقدمة الجهات المنظمة لهذه الدورات في المنظمات الحكومية والأهلية الأخرى بنسبة (25,8%) كالجامعات والجمعيات الأهلية المعنية بالنشاط، ثم وزارة التنمية المحلية بنسبة (20,9%) ، وجاء في مقدمة جوانب الاستفادة من الدورات في تطبيق المعارف في توظيف الامكانيات المادية والبشرية

بنسبة (43,5%) ، وبنفس النسبة متابعة وتقييم الأداء ، ثم تنمية المهارات الإدارية بنسبة (38,7%) ، وتبادل المعارف والخبرات مع الآخرين بنسبة (35,5%) ، وتخطيط البرامج والمشروعات المحلية بنسبة (24,2%)، مما يشير إلى ضرورة العمل على توفير وتكثيف الدورات التدريبية في المجالات السابقة بشكل عام ، وفي تنمية المهارات القيادية والإشرافية ، وتنمية القدرات الخاصة بالوعي التخطيطي ، وإدراك العمليات التخطيطية لحل المشكلات ، وكذلك الأساليب التخطيطية الوقائية والانمائية والعلاجية لحل المشكلات ، والعلاقة بين مستويات التخطيط القومي والإقليمي والمحلي، والاستثمار الأمثل للموارد، وترتيب الأولويات والأهداف المحلية علي وجه الخصوص ، وتمثلت أهم معوقات الحصول و الاستفادة لمن التحقوا او لم يلتحقوا بالدورات في عدم وجود حوافز مشجعة للالتحاق بها بنسبة (53,2%) ، وبأن أماكن انعقاد هذه الدورات بعيدة عن محل إقامة أو سكن الباحثين بنسبة (33,8%) .

2 - النتائج الخاصة بالبعد الثاني والمرتبطة بمتطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية : جدول

رقم (3)

يوضح متطلبات بناء القدرات البشرية

م	العبارة	مستوى متطلبات بناء القدرات البشرية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة المرحجة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	توفير عدد كافي من العاملين والتخصصات العلمية للوفاء بمتطلبات تنفيذ المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المستقبلية	42	11	9	157	2,53	84,4	4
2	توفير فرق عمل متكاملة من تخصصات متعددة للقيام بالمهام المطلوبة .	38	12	12	150	2,41	80,3	9
3	تنمية الاتجاهات الإيجابية الداعمة لإنجاز خطط التنمية المحلية	30	16	16	138	2,22	74,0	12
4	دعم امتلاك العاملين للمهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية المختلفة بكفاءة تامة .	39	11	12	151	2,43	81	8
5	توفير برامج تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية	40	14	8	156	2,51	83,6	5
6	تحقيق الرضا المادي المناسب لكافة العاملين وتقديم الحوافز التشجيعية للمستحقين لها باستمرار .	39	13	10	153	2,46	82	6
7	توفير الآلات والتجهيزات والوسائل التي تساعد العاملين على أداء مهام عملهم .	39	12	21	152	2,45	81,6	7
8	فحص شكاوى وتظلمات العاملين وحلها بشكل مستمر	36	14	12	100	1,61	83,6	14
9	مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات ومراحل التخطيط لمشروعات الوحدة وتحسينها باستمرار.	32	14	16	140	2,25	75	11
10	مشاركة القيادات المؤثرة بالمجتمع	30	15	17	137	2,20	73,3	13

							المحلي والمتطوعين في اتخاذ القرارات والتخطيط لمشروعاتها
10	80	2,40	149	12	13	37	11 توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الأداء والتميز والإبداع والعلاقات الإيجابية والتعاون والانسجام لأداء مهام العمل بروح الفريق .
15	53,3	1,60	118	22	12	38	12 عقد اجتماعات ولقاءات لإمداد العاملين بأحدث المعلومات والقرارات ذات الصلة بمجال العمل.
3	85,3	2,56	159	11	5	46	13 الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في اتخاذ القرارات أو تخطيط مشروعات وبرامج الوحدة .
1	91,3	2,74	170	6	4	52	14 استقطاب الكفاءات الإدارية من الإدارات الأخرى على المستوى الجغرافي للتخطيط لمشروعات واتخاذ القرارات .
2	88,6	2,66	165	8	5	49	15 تنمية المهارات الإدارية (الفكرية والإنسانية والفنية) للمستويات الإدارية المختلفة بالوحدة.
			2195	182	171	587	المجموع
		2,36	146,3	12,1	11,4	39,1	المتوسط
				19,0	18,0	63,0	النسبة
			0,78,6				الدرجة النسبية لقياس البعد

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (3) أن مستوى متطلبات بناء القدرات البشرية (مرتفع) ، حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (78,6%) بمجموع وزني (2195) ومتوسط حسابي (2,63) ، مما يشير طبقاً لاستجابات المبحوثين لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء القدرات البشرية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتبة طبقاً لأهميتها في: استقطاب الكفاءات الإدارية من الإدارات الأخرى على المستوى الجغرافي للتخطيط للمشروعات واتخاذ القرارات. بمتوسط حسابي (2,74) ، وتنمية المهارات الإدارية (الفكرية والإنسانية والفنية) لدى المستويات الإدارية بتسلسلها الطبيعي بالوحدات المحلية. بمتوسط حسابي (2,66) ، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تخطيط المشروعات والبرامج أو اتخاذ القرارات بالأسلوب العلمي. بمتوسط حسابي (2,56) ، وتوفير العدد الكافي من العاملين والتخصصات العلمية للوفاء بمتطلبات تنفيذ المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المستقبلية. بمتوسط حسابي (2,53) ، وتوفير برامج تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية. بمتوسط حسابي (2,51) ، وتحقيق الرضا المادي المناسب وتقديم الحوافز التشجيعية للمستحقين لها باستمرار. بمتوسط حسابي (2,46) ، وتوفير الآلات والتجهيزات التي تساعد العاملين على أداء مهام عملهم. بمتوسط حسابي (2,45) ، دعم امتلاك العاملين للمهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية المختلفة بكفاءة تامة . بمتوسط حسابي (2,43) ، وتوفير فرق عمل متكاملة من تخصصات متعددة للقيام بالمهام المطلوبة. بمتوسط حسابي (2,41) ، وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الأداء والتميز والإبداع والعلاقات الإيجابية والتعاون والانسجام لأداء مهام العمل بروح الفريق . بمتوسط حسابي (2,40) ، بينما جاءت المتطلبات الخاصة بشكاوى وتظلمات العاملين وحلها بشكل مستمر ، بمتوسط حسابي (1,61) ، عقد اجتماعات ولقاءات لإمداد العاملين بأحدث المعلومات والقرارات ذات الصلة بمجال عملهم. بمتوسط حسابي (1,60) في نهاية الترتيب مما يشير لتوفرهما بهذه الوحدات المحلية .

وتتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه بعض الدراسات المماثلة ومنها دراسة طارق صبحي 2011م، وأحمد خليل 2015م، ودراسة Angela, 2008، والذين أكدوا على افتقار منظمات التنمية المحلية للكوادر الفنية المؤهلة للتخطيط، وافتقار العاملين لخطط التنمية المهنية المستمرة وخاصة الدورات التدريبية، وضعف أداء الموارد البشرية بشكل عام وخاصة في الجوانب الفنية، وانخفاض أعداد العاملين لوفاء بمتطلبات العمل، حتى يمكنها القيام بأدوار فعالة في اقتراح البدائل ودعم مشاركة السكان في خططها، مما يؤكد على أهمية توفير المتطلبات الخاصة ببناء القدرات البشرية كأولوية لأهمية توفير العناصر البشرية المؤهلة وتوفير الإمكانيات اللازمة لمساعدتها على إنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة للارتقاء بعملية التنمية المحلية، وكذلك استمرار التحديات والاشكاليات التي يعاني منها نظام الإدارة المحلية، وهو ما أكد عليه الباحث في تناوله للاطار النظري بالدراسة الحالية.

جدول رقم (4)

يوضح متطلبات بناء القدرات التمويلية

م	العبرة	مستوى متطلبات بناء القدرات التمويلية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	زيادة التمويل المخصص للوحدة لوفاء بمتطلبات كافة مشروعات وخطط التنمية المحلية المطلوبة .	50	8	4	170	2,74	91,3	5
2	توظيف الموارد المالية في الأغراض المحددة لها مسبقاً بالخطط بدقة .	24	16	22	122	1,96	65,3	11
3	إجراء تقييم دوري للوسائل المستخدمة في توظيف الموارد المالية المتاحة .	36	19	7	153	2,46	82	9
4	تعتمد الوحدة على المخصصات المالية الواردة من الجهات المركزية الأعلى بشكل رئيسي .	19	12	31	112	1,80	60	15
5	دعم عقد الوحدة لاتفاقيات الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى لتوفير التمويل اللازم لخطط التنمية المحلية .	52	6	4	172	2,77	92,3	3
6	ان تتسم سياسة التمويل بمرونة تسمح للوحدة بالحصول على المنح أو التبرعات مباشرة .	53	5	4	173	2,79	93	2
7	توفير العديد من البدائل التي تمكن الوحدة من الحصول على التمويل اللازم لأنشطتها .	45	14	3	166	2,67	89	7
8	الاستعانة بخبراء ومتخصصين لمساعدة الوحدة على الإدارة المالية للمشروعات.	48	7	7	165	2,66	88,6	8
9	رسوم الخدمات المقدمة محددة بدقة ويصعب توجيهها لمصادر أخرى طبقاً لاحتياجات المجتمع.	18	19	25	117	1,88	62,6	13
10	التوظيف الأمثل للموارد المالية طبقاً لاولويات احتياجات المجتمع المحلي	36	12	14	146	2,35	78,3	10

من مشروعات .											
11	18	21	23	119	1,91	63,6	12	استثمار الإمكانيات المادية المتاحة للحصول على مصادر تمويل جديدة			
12	22	10	30	116	1,87	62,3	14	تلتزم الوحدة بتنفيذ خطط التنمية المحلية في حدود الميزانية المحددة مسبقاً			
13	51	7	4	171	2,75	91,6	4	المساعدة في عمل دراسات الجدوى للمشروعات قبل توفير الاعتماد المالي المناسب لها.			
14	56	4	2	178	2,87	95,6	1	تطوير القوانين المنظمة للعمل لتمكين الوحدة من الاستقلالية في إدارة شئونها المالية .			
15	48	10	4	1,168	2,70	90	6	دعم الجهات المركزية المعنية في التدريب على الإدارة المالية للموارد المتاحة.			
المجموع							576	170	184	2248	
المتوسط							38,4	11,3	12,2	149,8	2,42
النسبة							61,8	18,7	19,5		
الدرجة النسبية لقياس البعد											80,5%

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (4) أن مستوى متطلبات بناء القدرات التمويلية (مرتفع) حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (80,5%) بمجموع وزني (2248) ومتوسط حسابي (2,42) مما يشير طبقاً لاستجابات المبحوثين لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء القدرات التمويلية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتببة طبقاً لأهميتها في: تطوير القوانين المنظمة للعمل لتمكين الوحدات المحلية من الاستقلالية في إدارة شئونها المالية . بمتوسط حسابي (2,78) ، وتطوير سياسات التمويل لتتسم بمرونة تسمح للوحدات المحلية بالحصول على المنح والتبرعات مباشرة. بمتوسط حسابي (2,79) ، ودعم عقد الوحدات المحلية لاتفاقيات الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى لتوفير التمويل اللازم لخطط التنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,77) ، والمساعدة في قيام الوحدات المحلية بعمل دراسات جدوى للمشروعات قبل توفير الاعتماد المالي المناسب لها. بمتوسط حسابي (2,75) ، وزيادة التمويل المخصص للوحدات المحلية للوفاء بمتطلبات كافة المشروعات وخطط التنمية المحلية المطلوبة . بمتوسط حسابي (2,74) ، ودعم الجهات المركزية المعنية للوحدات المحلية في التدريب على الإدارة المالية لمواردها . بمتوسط حسابي (2,70) ، وتوفير العديد من البدائل التي تمكن الوحدات المحلية من الحصول على التمويل اللازم لخطط التنمية . بمتوسط حسابي (2,67) ، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين لمساعدتها على الادارية المالية للمشروعات . بمتوسط حسابي (2,66) ، وإجراء تقييم دوري للوسائل المستخدمة في توظيف الموارد المالية المتاحة . بمتوسط حسابي (2,46) ، وتوظيف الوحدات المحلية لمواردها المالية طبقاً لأولويات احتياجات المجتمع المحلي من مشروعات التوظيف الأمثل . بمتوسط حسابي (2,35) ، بينما جاءت المتطلبات الخاصة بأن رسوم الخدمات محددة بدقة ويصعب توجيهها لمصادر أخرى. بمتوسط حسابي (1,88) ، والتزام الوحدة المحلية بتنفيذ خطط التنمية المحلية في حدود الميزانية المحدد لها مسبقاً . بمتوسط حسابي (1,87) ، واعتماد الوحدات المحلية على المخصصات المالية الواردة من الجهات المركزية الأعلى بشكل رئيسي . بمتوسط حسابي (1,80) في نهاية الترتيب مما يشير لضعف مرونة نظام التمويل وصعوبة توجيهه لمصادر أخرى طبقاً لحدود الإيرادات والمصروفات ولوائح العمل الحالية .

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت وأكّدت عليه العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة طارق صبحي 2011م، ونمر زكي 2010م، ومحمد أحمد 2000م، ودراسة Barcsan, 2015 والذين أكدوا على أن الإدارات المحلية تعاني من معوقات نقص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامجها، وأنها تواجه ضغوطاً للمطالب والاحتياجات، وتعاني من ضعف التمويل، وعدم الاعتماد على خطط علمية للموارد والأولويات في تحديد الميزانيات المطلوبة، وضعف الكفاءات الإدارية اللازمة للإدارة المالية، وعدم استقرار وتطوير تشريعات الإدارة المحلية في هذا الشأن، وأوصت جميعها ببناء القدرات التمويلية لما لها من ضرورة في مساعدة هذه المنظمات على الوفاء بمتطلبات خطط التنمية المحلية.

جدول رقم (5)

يوضح متطلبات بناء القدرات المعلوماتية

م	العبرة	مستوى متطلبات بناء القدرات المعلوماتية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة المرححة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	تحديث نظم للمعلومات والاتصالات لتسهيل التنسيق المستمر مع الوحدات والمنظمات الأخرى على المستوى الرأسي والأفقي.	50	8	4	170	2,74	91,3	6
2	تحديث المعلومات والبيانات أولاً بأول للمساعدة في مساندة التطورات المتسارعة بالمجتمع.	27	20	15	136	2,19	73	11
3	توفير معلومات وبيانات دقيقة عن كل ما يتصل بمجال عمل الوحدة التنموي بالمجتمع المحلي أو ما يرتبط به على المستوى الوطني.	37	14	11	150	2,41	80,3	8
4	نشر موقع الوحدة على شبكة الإنترنت أنشطتها ورسالتها المستقبلية بصورة تتوافق مع التطور الاعلاني.	22	20	20	122	1,69	65,3	13
5	تدعيم نظم للاتصالات المتاحة لتساعد على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وبشكل ديمقراطي داخل الوحدة.	36	12	14	146	2,35	78,3	10
6	توفير الأجهزة والوسائل الدقيقة والمتطورة لتوفير الكثير من الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز المهام	53	9	-	177	2,85	95	1

							المطلوبة .
15	53,6	1,61	100	38	10	14	7 استخدام وسائل الاتصال فعالة بين الإدارة والعاملين لتسهيل اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب .
12	71,3	2,14	133	18	17	27	8 نشر الوحدة كافة المعلومات للأفراد والمنظمات عن خططها ومشروعاتها الحالية والمستقبلية بشفافية تامة وتسهيل الوصول لها .
2	94	2,82	175	2	7	53	9 امداد الوحدة بالاجهزة والمعدات الحديثة التي تتفق وسياسات التحول الرقمي للمساعدة في إنجاز أعمال بجودة مرتفعة .
7	90,6	2,72	169	3	11	48	10 دعم استفادة الوحدة من التقارير والإحصائيات الحديثة في تحديث بياناتها عن مؤشرات التنمية أولاً بأول .
14	54	1,62	101	37	11	14	11 الإعلان عن خدمات ومشروعات الوحدة بوسائل مناسبة بالمجتمع المحلي .
5	91,6	2,75	171	3	13	48	12 توفير موظفين مؤهلين لمعالجة البيانات والمعلومات سواء بالحفظ أو الاسترجاع أو المعالجة
3	93	2,79	173	1	11	50	13 دعم الوحدة لعمل دراسات وبحوث عن مجالات عملها بالمجتمع المحلي لتحديد المشكلات والخدمات بالخطط المستقبلية .
9	79	2,37	147	13	13	36	14 استخدام وسائل اتصال فعالة مع مراكز المعلومات بالمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي.
4	92,3	2,77	172	3	8	51	15 المساعدة في امتلاك شبكة معلومات متكاملة عن مشكلات وموارد المجتمع المحلي الذي تخدمه الوحدة.

				2242	184	566	المجموع
		2,41	149,5	12,1	12,3	37,7	المتوسط
				19,4	19,8	60,8	النسبة
				%80,3			الدرجة النسبية لقياس البعد

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (5) أن مستوى متطلبات بناء القدرات المعلوماتية (مرتفع) ، حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (%80,3) بمجموع وزني (2242) ومتوسط حسابي (2,41) مما يشير لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء القدرات المعلوماتية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتبطة طبقاً لأهميتها في: توفير الأجهزة والوسائل الدقيقة والمتطورة للمساعدة في توفير الكثير من الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة . بمتوسط حسابي (2,85) ، وإمداد الوحدات المحلية بالأجهزة والمعدات الحديثة التي تتفق وسياسات التحول الرقمي لإنجاز أعمالها بالجودة المطلوبة. بمتوسط حسابي (2,82) ، ودعم الوحدات المحلية لعمل البحوث والدراسات عن مجالات عملها بالمجتمع المحلي لتحديد المشكلات والخدمات والخطط المستقبلية . بمتوسط حسابي (2,79) ، ومساعدة الوحدات المحلية على امتلاك شبكة معلومات متكاملة عن مشكلات وموارد المجتمعات المحلية التي تخدمها. بمتوسط حسابي (2,77) ، وتوفير الموظفين المؤهلين لمعالجة البيانات والمعلومات سواء بالحفظ أو الاسترجاع أو المعالجة . بمتوسط حسابي (2,75) ، وتحديث نظم المعلومات والاتصالات المتاحة حتى يسهل التنسيق المستمر مع الوحدات والمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي. بمتوسط حسابي (2,74) ، ودعم استفادة الوحدات المحلية من التقارير والإحصائيات الحديثة لمساعدتها في تحديث بياناتها ومعلوماتها عن مؤشرات التنمية أولاً بأول. بمتوسط حسابي (2,72) ، وتوفير بيانات ومعلومات دقيقة عن كل ما يتصل بمجالات عملها التنموي على المستوى المحلي والوطني. بمتوسط حسابي (2,41) ، واستخدام وسائل اتصال فعالة مع مراكز المعلومات بالمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي. بمتوسط حسابي (2,37) ، وتدعيم نظم الاتصالات المتاحة تساعد على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وبشكل ديمقراطي. بمتوسط حسابي (2,35) ، بينما جاءت المتطلبات الخاصة بإعلان الوحدات المحلية عن خدماتها ومشروعاتها بطرق مناسبة بالمجتمع المحلي . بمتوسط حسابي (1,62) ، وأن وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين بالوحدات فعالة وتسهل اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب. بمتوسط حسابي (1,61) في نهاية الترتيب مما يشير لاستغلال الوسائل الاتصالية المتاحة بهذه الوحدات لنشر خدماتها والتعريف بها، وكذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، نظراً لصغر حجم المنشآت الخاصة بهذه الوحدات مما يسهل تبادل ونقل المعلومات بالوسائل التقليدية المعروفة، إلا أن بيانات الجدول السابق تشير في غالبيتها إلى ضرورة تطوير وتدعيم القدرات المعلوماتية والاتصالية لهذه المنظمات ، لضمان التدفق المستمر للمعلومات بكفاءة ويسر، وحتى يتحقق الاستثمار الأمثل للامكانيات والموارد المتاحة ، واستمرار التطوير المضطرد للأداء وبالتالي الخدمات، سواء تعلق ذلك بالقدرات التكنولوجية الحديثة أو البشرية المؤهلة للقيام بتلك المهام وإعطاء تلك العمليات بالكفاءة المطلوبة، وهو ما يتفق مع ما أكدت عليه دراسة طارق صبحي 2011م، وعاطف مكايي 2003م، ونمر زكي 2011م، وهو أيضاً ما يتفق مع ما أكد عليه الاطار النظري الذي تناوله الباحث في دراسته الحالية والتي يعد فيها النظام المعلوماتي أساساً لبناءها.

جدول رقم (6)

يوضح متطلبات بناء القدرات التخطيطية

م	العبرة	مستوى متطلبات بناء القدرات التخطيطية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة المرجحة	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم				
1	تعديل الخطط والاستراتيجيات أو تعديلها لتحقيق الأهداف في ضوء التغيرات المجتمعية بسهولة .	47	13	2	169	2,72	90,8	3
2	مشاركة كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط واتخاذ القرارات .	13	11	38	99	1,59	53	15
3	مشاركة الوحدة في اتخاذ القرارات على المستوى المركزي فيما يتعلق بالشأن المحلي .	45	13	4	165	2,66	88,6	6
4	المساعدة في إعداد خطط التنمية المحلية وتحديد أهدافها القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى بدقة بالأسلوب العلمي لمراحل التخطيط	45	14	3	166	2,67	89	5
5	دعم اعتماد الوحدة على الأساليب العلمية في تقدير احتياجات المجتمع المحلي وأولوياتها.	47	14	1	170	2,74	91,3	2
6	توفير فرص متكافئة لمشاركة سكان المجتمع والمستفيدين في اتخاذ القرارات أو ممثلين عنهم .	13	12	37	100	1,61	53,6	14
7	تحديد وسائل التنفيذ قبل اتخاذ القرارات كالموارد البشرية والمالية والمعلومات اللازمة للخطط .	30	21	11	143	2,30	76,6	12
8	توفير قسم أو وحدة مستقلة للتخطيط الاستراتيجي بالوحدة.	46	14	2	168	2,70	90	4
9	استخدام معايير علمية لتقييم عائد الخدمات والمشروعات في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بالخطط	40	19	3	161	2,59	86,3	8 مكرر
10	توفير بدائل للخطط للاختيار من بينها بما يتفق مع التغيرات التي تحدث بالمجتمع .	38	22	2	160	2,58	86	9
11	تحديد ادوار ومسئوليات العاملين بدقة في العملية التخطيطية بدءاً من الإعداد وحتى التقييم .	37	22	3	158	2,54	84,6	10
12	تطوير الوحدات للخدمات والمشروعات المقدمة لسكان المجتمع المحلي في ضوء رؤيتها الاستراتيجية .	40	19	3	161	2,59	86,3	8
13	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إعداد الخطط الاستراتيجية.	46	14	2	168	2,70	90	4 مكرر
14	تطوير رؤية ورسالة الوحدة لتكون	53	8	1	176	2,83	94,3	1

							مصاغة وواضحة ومحددة تسترشد بما في اتخاذ القرارات ووضع الخطط للخدمات والمشروعات المستقبلية .	
15	41	19	2	163	2,62	87,3	7	دعم قدرة الوحدة على تحليل نقاط القوة والضعف داخليًا والفرص والتهديدات خارجيًا بالمجتمع المحلي قبل اتخاذ القرارات .
16	31	20	11	144	2,32	77,3	11	تطوير الخطط الحالية لتسهم في التنبؤ بالمشكلات المجتمعية التي يحتمل ظهورها للتعامل معها .
17	29	19	14	139	2,24	74,6	13	تطوير سياسات الوحدة لتلائم التغيرات التي تحدث بالمجتمع المحلي للتوافق معها .
	641	274	139	2610				المجموع
	37,7	16,2	8,2	153,5	2,47			المتوسط
	60,8	26,1	13,1					النسبة
								الدرجة النسبية لقياس البعد
								82,5%

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (6) أن مستوى متطلبات بناء القدرات التخطيطية (مرتفع) ، حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (82,5%) بمجموع وزني (2610) ومتوسط حسابي (2,47) ، مما يشير طبقاً لاستجابات الباحثين لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء القدرات التخطيطية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتبة طبقاً لأهميتها في : تطوير رؤية ورسالة الوحدات المحلية لتكون مصاغة وواضحة ومحددة تسترشد بها في اتخاذ القرارات. بمتوسط حسابي (2,83) ، ودعم الاعتماد على الأساليب العلمية في تقدير الاحتياجات للمجتمع المحلي وأولوياتها. بمتوسط حسابي (2,74) ، ودعم إمكانية تعديل خططها واستراتيجياتها لتحقيق الأهداف في ضوء التغيرات المجتمعية بسهولة. بمتوسط حسابي (2,72) ، وتوفير وحدات أرقسام مستقلة للتخطيط الاستراتيجي بالوحدات المحلية. بمتوسط حسابي (2,70) ، وفي الترتيب الرابع مكرر الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إعداد الخطط الاستراتيجية . بمتوسط حسابي (2,70) ، والمساعدة في إعداد خطط التنمية المحلية وتحديد أولوياتها القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى في ضوء الأسلوب العلمي لمراحل التخطيط. بمتوسط حسابي (2,67) ، ومشاركة الوحدات المحلية في اتخاذ القرارات على المستوى المركزي فيما يتعلق بالشأن المحلي. بمتوسط حسابي (2,66) ، ودعم قدرة الوحدات المحلية على تحليل نقاط القوة والضعف داخليًا والفرص والتهديدات بالمجتمع المحلي خارجيًا قبل اتخاذ القرارات. بمتوسط حسابي (2,62) ، وتطوير الخدمات والمشروعات المقدمة لسكان المجتمع في ضوء الرؤية الاستراتيجية . بمتوسط حسابي (2,59) ، وفي الترتيب الثامن مكرر استخدام المعايير العلمية لتقييم عائد الخدمات والمشروعات في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً للخطط. بمتوسط حسابي (2,59) ، وتوفير بدائل للخطط للاختيار من بينها بما يتفق والتغيرات التي تحدث بالمجتمع. بمتوسط حسابي (2,58) ، والمساعدة في تحديد أدوار ومسئوليات العاملين بالوحدات المحلية في العملية التخطيطية بدقة بدءاً من الإعداد وحتى التقويم. بمتوسط حسابي (2,54) ، بينما جاءت المتطلبات الخاصة بتوفير الوحدات المحلية لفرص متكافئة لمشاركة سكان المجتمع أو ممثلين عنه في اتخاذ القرارات . بمتوسط حسابي (1,61) ، ومشاركة كافة المستويات الإدارية بها في وضع الخطط واتخاذ القرارات. بمتوسط حسابي (1,59) في نهاية الترتيب مما يشير لحرص تلك المنظمات على مشاركة السكان في اقتراح الخطط ودعم مشاركتهم في خططها كأولوية لدور المنظمات المحلية المعنية بالتنمية، وهو ما يتفق مع ما أكدت عليه دراسة Angela. 2008 ، وكذلك توفر المشاركة لكافة العاملين بتلك المنظمات في اتخاذ القرارات ووضع الخطط كمؤشر إيجابي على تميزها، إلا أن

المؤشرات العامة لبيانات الجدول السابق تشير إلى احتياج هذه المنظمات للقدرات التخطيطية وخاصة الاستراتيجية نظراً لنقص الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط، وافتقار العاملين لبرامج التنمية المهنية المستمرة، وهو ما يتفق مع ما أكدت عليه دراسة طارق صبحي 2011م، كما تؤكد على ضرورة التدخل لتطوير عملية رسم الخطط الاستراتيجية بشراكة حقيقية بين القطاعات المختلفة، وعدم إهمال المشاكل الاستراتيجية لتطوير الإدارة على المدى البعيد والتخلي عن النظام التقليدي لسير العملية التخطيطية بما يتوافق مع التغيرات التي تشهدها تلك المجتمعات المحلية ، وهو ما يتفق مع ما أكد عليه الباحث في الاطار النظري للدراسة الحالية .

جدول رقم (7)

يوضح متطلبات بناء القدرات الإدارية

الترتيب	النسبة المرجحة	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستوى متطلبات بناء القدرات الإدارية			العبارة	م
				لا	إلى حد ما	نعم		
1	93	2,79	173	2	9	51	تدعيم سلطة الوحدات لاتخاذ قرارات تخطيطية بمشروعات وخدمات جديدة في ضوء احتياجات المجتمع المحلي .	1
3مكرر	90	2,70	168	4	10	48	اجراء تغييرات في الهيكل الوظيفي بما يتلائم مع التغير المطلوب في خطط التنمية المحلية	2
15	63,6	1,91	119	23	21	18	مراعاة الالتزام بالقوانين واللوائح في تشكيل الهيكل الوظيفي لإنجاز مشروعاتها .	3
14	64,3	1,93	120	22	22	18	توفير هياكل إدارية لديها فهم واضح بالقوانين واللوائح المنظمة لمختلف وظائف وأدوار الوحدة.	4
6	86,3	2,59	161	10	5	47	التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع استراتيجيات التنمية المحلية والوطنية	5
13	53	1,95	121	22	21	19	وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين بالوحدة في ضوء اللوائح والقوانين بموضوعية .	6
12	66	1,98	123	20	23	19	تشكيل لجان متخصصة طبقاً للبرامج والمشروعات بالمجتمع ونوعها	7
9	83,6	2,51	156	14	2	46	تنظيم الوحدات لدورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم بنفسها أو بالمشاركة مع منظمات أخرى .	8
4	89	2,67	166	9	2	51	تحديد الوحدات لخطط الدورات التدريبية للعاملين بشكل دوري مستمر .	9
3	90	2,70	168	4	10	48	ان تقييم الوحدات عائد البرامج التدريبية على العاملين بشكل دوري	10

11	وجود نظم معلومات دقيق عن الموارد البشرية ومؤهلهم وتوصيفاتهم الوظيفية بالوحدات	21	20	21	124	2,0	66,6	11
12	تطوير قوانين الادارة المحلية لتحديد بدقة أدوار ومسئوليات العاملين وفرق العمل والمتطوعين	41	11	10	155	2,50	83,3	10
13	تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين لتوضيح أدوارهم في خطط وبرامج ومشروعات التنمية .	17	19	26	115	1,85	61,6	16
14	توفير برامج تدريبية متخصصة للمتطوعين حول أدوارهم في تخطيط مشروعاتها عن طريق الوحدة او بالمشاركة مع منظمات اخرى.	47	7	8	160	2,58	86	7
15	توفير خطط لاستثمار جهود المتطوعين في تحسين وتطوير أنشطة الوحدة في التنمية المحلية .	50	3	9	165	2,66	88,6	5
16	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في حل المشكلات الإدارية التي تواجه تنفيذ انشطتها المختلفة .	45	5	12	157	2,53	84,3	8
17	تفويض بعض صلاحيات واختصاصات الجهات المركزية للوحدة في التخطيط واتخاذ القرارات .	49	10	3	170	2,74	91,3	2
	المجموع	635	200	219	2521			
	المتوسط	37,4	11,8	12,8	148,3	2,39		
	النسبة	60	19,4	20,6				
	الدرجة النسبية لقياس البعد							79,7

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (7) أن مستوى متطلبات بناء القدرات الإدارية (مرتفع) حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (79,7%) بمجموع وزني (2521) ومتوسط حسابي (2,39) مما يشير طبقاً لاستجابات المبحوثين لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء القدرات الإدارية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتبطة بأهميتها في : تدعيم سلطة الوحدات المحلية في اتخاذ القرارات التخطيطية بمشروعات وخدمات جديدة في ضوء احتياجات المجتمع المحلي. بمتوسط حسابي (2,79) ، وتفويض بعض صلاحيات واختصاصات الجهات المركزية للوحدات المحلية في التخطيط واتخاذ القرارات . بمتوسط حسابي (2,74) ، وتقييم العائد من البرامج التدريبية على العاملين بشكل دوري. بمتوسط حسابي (2,70) وفي الترتيب الثالث مكرر إجراء تغييرات في الهياكل الوظيفية بما يتلائم مع التغيير المطلوب في خطط التنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,70) ، وتحديد الوحدات المحلية خطط للدورات التدريبية للعاملين بشكل دوري مستمر . بمتوسط حسابي (2,67) ، وتوفير خطط لاستثمار جهود المتطوعين في تحسين وتطوير أنشطة الوحدات المحلية في التنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,66) ، والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع استراتيجيات التنمية المحلية والوطنية. بمتوسط حسابي (2,59) ، توفير برامج تدريبية متخصصة للمتطوعين حول أدوارهم في تخطيط مشروعات الوحدات المحلية بنفسها وبالمشاركة مع منظمات أخرى . بمتوسط حسابي (2,85) ، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في حل المشكلات الإدارية التي تواجه تنفيذ أنشطتها التخطيطية المختلفة . بمتوسط حسابي (2,53) ، وتنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين بمساعدة

الوحدات المحلية أو بالمشاركة مع منظمات أخرى . بمتوسط حسابي (2,51) ، وتطوير قوانين الإدارة المحلية لتحديد أدوار ومسؤوليات العاملين وفرق العمل والمتطوعين بدقة. بمتوسط حسابي (2,50) ، بينما جاءت المتطلبات الخاصة بمراعاة الوحدات المحلية الالتزام بالقوانين واللوائح في تشكيل الهيكل الوظيفي لإنجاز مشروعاتها. بمتوسط حسابي (1,91) ، وتنظيم وعقد الوحدات المحلية لاجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين في نهاية الترتيب مما يشير لتوفيرها بهذه الوحدات ، وتتفق النتائج العامة ببيانات الجدول السابق مع نتائج الجداول السابقة أرقام (3) ، (5) ، (6) وذلك نتيجة للارتباط الوثيق بين متطلبات بناء القدرات البشرية وقدرات نظم المعلومات والقدرات التخطيطية والقدرات الإدارية بما تحويه من عمليات تتصل بتوفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد بشكل عام، وفعالية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة واتخاذ القرارات على وجه الخصوص، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تشير تلك البيانات لضرورة تعديل القوانين والتشريعات التي تدعم واستقلالية الوحدات المحلية في اتخاذ القرارات، ودعم القدرات البشرية لهذه المنظمات لتأهيلها للاستقلالية الإدارية في ضوء توجهات دعم اللامركزية ودعم استقلالية القرار المحلي .

جدول رقم (8)

يوضح متطلبات بناء القدرات التنسيقية

م	العبرة	مستوى متطلبات بناء القدرات التنسيقية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة المرححة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	توفير آليات تساعد على التنسيق مع المنظمات الأخرى كنظم وقواعد المعلومات الحديثة .	47	4	11	160	2,58	86	8
2	تكوين وحدات أو لجان للتنسيق مع المنظمات الأخرى لتوفير أحدث الإحصائيات والمعلومات المشتركة .	45	5	12	157	2,53	84,3	9
3	زيادة التعاون لإقامة شركات بمشروعات مشتركة مع المنظمات الأخرى للحصول على الموارد اللازمة في توقيتاتها المناسبة .	47	7	8	163	2,62	87,3	7
4	توحيد الأهداف المشتركة الرؤى المتطابقة لتسهيل التنسيق مع المنظمات المحلية الأخرى .	19	17	26	117	1,88	62,6	13
5	التعرف على موارد المجتمع والاستفادة منها في تحقيق الأهداف بصورة مثلى	53	6	3	174	2,80	93,3	1
6	دعم الشراكة والتكامل والاستفادة المتبادلة من موارد المنظمات الأخرى	52	9	1	168	2,70	90	4مكرر
7	توفير قاعدة بيانات دقيقة عن أصحاب المصلحة أو شركاء التنمية	50	3	9	165	2,66	88,6	6
8	ان يسهم التنسيق الحالي مع المنظمات الأخرى بمنع وجود صراعات أو منافسة على الموارد فيما بينها .	21	16	25	120	1,93	64,3	12
9	تسهيل اتخاذ قرارات تعبر عن اولويات التنمية المحلية بالتنسيق مع	52	9	1	168	2,70	90	4

							المنظمات الأخرى .
5	89	2,67	166	8	4	50	10 تحقيق التساند الوظيفي وعدم الازدواج وتوزيع الأدوار بدقة بين المنظمات المعنية بالتنمية المحلية.
2	92,3	2,77	172	3	8	51	11 تدعم التنسيق الحالي مع المنظمات الأخرى للمساعدة في على وضع خطط شاملة لتنمية المجتمع بمختلف قطاعاته .
3	97,6	2,75	171	4	7	51	12 تبادل الموارد البشرية والخبرات مع المنظمات الأخرى لإنجاز أهدافها .
11 مكرر	65	1,95	121	25	15	22	13 تبادل المعلومات بشفافية مع المنظمات الأخرى عن مشكلات التنمية المحلية.
11	65	1,95	121	25	15	22	14 عدم تضارب القرارات والاختصاصات مع المنظمات الأخرى في خطط التنمية المحلية
10	83,6	2,51	156	12	6	44	15 دعم استفادة الوحدات من المنظمات الأخرى للتغلب على بعض المشكلات التي تواجهها في تنفيذ المشروعات .
14	54,6	1,64	102	35	14	13	16 التنسيق المستمر مع القيادات الشعبية والتنفيذية لدعم مساندتهم لأنشطة الوحدة .
			2401	208	145	639	المجموع
		2,42	150,0	13	9,0	39,9	المتوسط
				20,9	14,6	64,5	النسبة
							الدرجة النسبية لقياس البعد
							% 80,6

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (8) أن مستوى متطلبات بناء القدرات التنسيقية (مرتفع) حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (80,6) بمجموع وزني (2401) ومتوسط حسابي (2,42) مما يشير طبقاً لاستجابات المبحوثين لاحتياج الوحدة المحلية لمتطلبات بناء القدرات التنسيقية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتبطة طبقاً لأهميتها في : التعرف على موارد المجتمع المحلي والاستفادة منها في تحقيق الأهداف بصورة مثلى. بمتوسط حسابي (2,80) ، وأن يساعد التنسيق الحالي مع المنظمات الأخرى في وضع خطط شاملة لتنمية المجتمع لمختلف قطاعاته. بمتوسط حسابي (2,77) ، وتبادل الخبرات والموارد البشرية مع المنظمات الأخرى لإنجاز أهدافها . بمتوسط حسابي (2,75) ، والتنسيق المستمر مع المنظمات الأخرى لتسهيل اتخاذ قرارات تغير عن أولويات التنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,70) وفي الترتيب الرابع مكرر ، دعم آليات الشراكة والتكامل والاستفادة المتبادلة من موارد المنظمات الأخرى . بمتوسط حسابي (2,70) ، وتحقيق التساند الوظيفي لعدم الازدواج وتوزيع الموارد بدقة بين المنظمات المعنية بالتنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,67) ، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة عن أصحاب المصلحة أو شركاء التنمية . بمتوسط حسابي (2,66) ، وإقامة شراكات بمشروعات مشتركة مع المنظمات الأخرى للحصول على الموارد اللازمة في التوقيات المناسبة. بمتوسط حسابي (2,62) ، وتوفير الآليات التي تساعد على التنسيق مع المنظمات الأخرى كنظم وقواعد المعلومات الحديثة. بمتوسط حسابي (2,58) ، وتكوين وحدات أو لجان للتنسيق مع المنظمات الأخرى لتوفير أحدث الإحصائيات والمعلومات المشتركة . بمتوسط حسابي (2,53) ، ودعم استفادة الوحدات المحلية من التنسيق مع

المنظمات الأخرى للتغلب على المشكلات التي تواجهها في تنفيذ المشروعات . بمتوسط حسابي (2,51) ، بينما جاء المتطلب الخاص بقيام الوحدات المحلية بالتنسيق المستمر مع القيادات الشعبية والتنفيذية لدعم ومساندة أنشطتها . بمتوسط حسابي (1,64) في نهاية الترتيب ، مما يشير لتوفر قيام الوحدات المحلية بهذا المتطلب الخاص بالتفاعل المستمر والإيجابي مع بناء القوة بالمجتمع المحلي، وتشير بيانات الجدول السابق لأهمية التدخل لتدعيم القدرات التنسيقية بشكل عام لضمان الترتيب المنظم للجهود الجماعية بالوحدات المحلية وتوجيه الرؤى المشتركة وحتى الاتجاهات المختلفة، وبخاصة نحو القرارات التخطيطية بين كافة المستويات داخل الوحدات وخارجها لتحقيق الأهداف المخططة ومنع التكرار وضمان التكامل بين الخطط التنموية.

جدول رقم (9)

يوضح متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي

م	العبارة	مستوى متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة المرححة	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم				
1	تنظيم لقاءات واجتماعات وندوات مع أفراد المجتمع المحلي لتوعيتهم بأدوار الوحدات التنموية.	14	11	37	101	1,62	54	14
2	تحديد أطراف الحوار بناء على معلومات دقيقة	46	8	8	162	2,61	87	9
3	توفير الوحدات لمناخ ملائم للحوار المجتمعي لكسب تأييد السكان لا نشطتها	27	16	19	132	2,12	70,6	11
4	استخدام وسائل متعددة للحوار كالتقاءات والندوات مع المنظمات الأخرى لإيجاد موارد جديدة .	25	17	20	129	2,8	69,3	12
5	دعم امتلاك العاملين بالوحدات للمهارات اللازمة لإدارة الحوار المجتمعي بشكل فعال .	49	9	4	169	2,72	90,6	6
6	تحديد موضوعات الحوار بدقة لتوفير الدعم المتوقع للإمكانيات والموارد الحالية للوحدات .	51	7	4	171	2,75	91,6	5
7	استخدام آليات مناسبة لجذب المتطوعين والمنظمات الأخرى للمشاركة في اتخاذ القرارات .	52	9	1	175	2,82	94	3
8	تحقيق الحوار للتشارك الفعال في التخطيط مع المنظمات والأفراد من أصحاب المصلحة .	49	12	1	172	2,77	92,3	4
9	استخدام آليات فعالة لإدخال التحسينات على خطط التنمية المحلية .	52	8	2	176	2,83	94,3	2
10	تناسب آليات الحوار مع ثقافة المجتمع للتوعية بأدوارهم في دعم أنشطة الوحدات ومواجهة مشكلات المجتمع المحلي .	24	17	21	127	2,4	68	13

11	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطرق مناسبة لنشر وجذب الدعم لأنشطتها .	40	15	7	157	2,53	84,3	10
12	زيادة فرص تبادل الآراء ووجهات نظر لعقد بروتوكولات التعاون مع المنظمات الأخرى ذات العلاقة بخطط التنمية المحلية .	55	5	2	177	2,85	95	1
13	استخدام قنوات اتصال مناسبة مع أصحاب سلطة اتخاذ القرارات بالمنظمات الأخرى علي المستوى الأفقي والرأسي.	46	12	4	166	2,67	89	7
14	توفير فرص متكافئة لأفراد المجتمع وأصحاب المشكلات للمشاركة في التعبير عن آرائهم في أنشطتها وما يرغبون فيه من خدمات ومشروعات.	24	17	21	127	2,4	68	13 مكرر
15	زيادة فرص الحوار البناء لأفراد المجتمع وأصحاب المشكلات مع القيادات السياسية والشعبية والتنفيذية لحل مشكلاتهم.	47	7	8	163	2,62	87,3	8
المجموع		601	170	159	2304			
المتوسط		40	11,3	10,6	153,6	2,47		
النسبة		64,6	18,3	17,1				
الدرجة النسبية لقياس البعد								82,5 %

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (9) أن مستوى متطلبات بناء قدرات الحوار الاجتماعي (مرتفع) ، حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (82,5) بمجموع وزني (2304) ومتوسط حسابي (2,47) مما يشير طبقاً لاستجابات المبحوثين لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي كأحد بناء متطلبات القدرات المؤسسية نظراً للافتقار لمكوناتها في النواحي التالية والمرتبطة طبقاً لأهميتها في : زيادة فرص تبادل الآراء ووجهات النظر لعقد بروتوكولات التعاون مع المنظمات الأخرى ذات العلاقة بخطط التنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,85) ، واستخدام آليات فعالة لإدخال التحسينات على خطط التنمية المحلية الحالية. بمتوسط حسابي (2,83) ، واستخدام آليات مناسبة لجذب المتطوعين والمنظمات الأخرى للمشاركة في اتخاذ القرارات . بمتوسط حسابي (2,82) ، وتحقيق الحوار المجتمعي للتشارك الفعال في التخطيط مع المنظمات والأفراد من أصحاب المصلحة . بمتوسط حسابي (2,77) ، وتحديد موضوعات الحوار بدقة لتسهم في توفير الدعم المتوقع للإمكانيات والموارد الحالية للوحدات المحلية. بمتوسط حسابي (2,75) ، ودعم امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لإدارة الحوار المجتمعي بشكل فعال . بمتوسط حسابي (2,72) ، واستخدام قنوات مناسبة مع أصحاب سلطة اتخاذ القرارات بالمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي . بمتوسط حسابي (2,67) ، وزيادة فرص الحوار البناء لأفراد المجتمع وأصحاب المشكلات مع القيادات السياسية والتنفيذية والشعبية لحل مشكلاتهم . بمتوسط حسابي (2,62) ، وتحديد أطراف الحوار بناء على معلومات دقيقة . بمتوسط حسابي (2,61) ، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة مناسبة لنشر أنشطة الوحدات المحلية وجذب الدعم والمساندة لها . بمتوسط حسابي (2,53) ، بينما جاءت المتطلب الخاص بتنظيم الوحدات المحلية للقاءات واجتماعات وندوات مع أفراد المجتمع المحلي لتوعيتهم بأدوارها . بمتوسط حسابي (1,62) في نهاية الترتيب مما يشير لعدم أهمية هذا المتطلب وتوفر القيام به .

وتشير نتائج الجدول السابق لضرورة التدخل لمساعدة الوحدات المحلية على تنمية قدرات الحوار المجتمعي، وخاصة في الجوانب الفنية لآليات ومهارات إدارة الحوار واستخدام ذلك مع القادة والمؤثرين وبناء القوة، وإصحاب سلطة اتخاذ القرار لدعم أولويات التوجه في إطار التعددية كاستراتيجية لحل مشكلات المجتمعات المحلية ومعالجة القضايا المحلية بتفاعل حقيقي يجذب كافة الأطراف المحلية بشكل إيجابي مخطط لإيجاد حلول واقعية وفعالة بطرق مؤسسية جماعية مدعومة بمشاركة واسعة للسكان وأطراف الحوار بمنهجية علمية، سواء تعلق ذلك الحوار بخطة التنمية المقترحة أو بالمتطوعين أو بالمنظمات ذات العلاقة بالتنمية المحلية.

جدول رقم (10)

يوضح متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية بشكل إجمالي

القدرات المؤسسية	القدرات البشرية	القدرات التمويلية	القدرات المعلوماتية	القدرات التخطيطية	القدرات الإدارية	القدرات التنسيقية	قدرات الحوار المجتمعي	الإجمالي والمتوسط
مجموع الأوزان	2195	2248	2242	2610	2521	2401	2304	2488
المتوسط الحسابي	2,36	2,42	2,41	2,47	2,39	2,42	2,47	2,55
الدرجة النسبية لقياس المؤشر	78,6%	80,5%	80,3%	82,5%	79,7%	80,6%	82,5%	85,2%

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (10) يتضح أن متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية بشكل إجمالي قد جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية لإجمالي المتطلبات (85,2%) بمجموع وزني (2488) ومتوسط حسابي قدره (2,55) مما يشير لاحتياج الوحدات المحلية لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية نظراً لافتقار مكوناتها في النواحي التالية والمرتبة طبقاً لأهميتها كالتالي :

- 1- متطلبات بناء القدرات التخطيطية بمجموع وزني (6210) ومتوسط حسابي (2,47) ودرجة نسبية (82,5).
- 2- متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي . بمجموع وزني (2304) ومتوسط حسابي (2,47) ودرجة نسبية (82,5) .
- 3- متطلبات بناء القدرات التنسيقية . بمجموع وزني (2401) ومتوسط حسابي (2,42) ودرجة نسبية (80,6).
- 4- متطلبات بناء القدرات التمويلية. بمجموع وزني (2248) ومتوسط حسابي (2,42) ودرجة نسبية (80,5).
- 5- متطلبات بناء القدرات المعلوماتية . بمجموع وزني (2242) ومتوسط حسابي (2,41) ودرجة نسبية (80,3).
- 6- متطلبات بناء القدرات الإدارية . بمجموع وزني (2521) ومتوسط حسابي (2,39) ودرجة نسبية (79,7)
- 7- متطلبات بناء القدرات البشرية . بمجموع وزني (2195) ومتوسط حسابي (2,36) ودرجة نسبية (78,6).

٣- النتائج الخاصة بالبعد الثالث والمرتبطة بمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية :

جدول رقم (11)

يوضح معوقات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية

م	العبرة	مستوى معوقات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم				
1	صعوبة تحديد احتياجات المجتمع المحلي ولولوياتها في إعداد الخطط.	30	17	15	139	2,24	81,3	13
2	عدم توفر التخصصات العلمية بالكم والكيف المطلوب لإعداد الخطط .	45	12	1	172	2,77	92,3	2
3	عدم توفر استشاريين ومتخصصين لوضع الأطر التخطيطية بالأساليب العلمية المناسبة .	38	19	5	157	2,53	84,3	9مكرر
4	ضعف أداء اللجان المعنية بالتخطيط التنموي وافتقارها للكوادر المؤهلة.	37	17	8	153	2,46	82	10
5	صعوبة إشراك أصحاب المصلحة كأصحاب المشكلات والمناخين وقيادات المجتمع في إعداد الخطط	47	13	2	169	2,72	90,6	4
6	صعوبة توفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن المؤشرات الاجتماعية في تصميم الخطط كمؤشرات التعليم والصحة أو غيرها من مؤشرات الفقر والبطالة بالمجتمع المحلي .	44	12	6	162	2,61	87	7مكرر
7	عدم توفر المعلومات الدقيقة والحديثة عن مؤشرات الموارد التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في إعداد الخطط .	45	13	4	165	2,66	88,6	6مكرر
8	عدم توفر الخلفية المعرفية والخبرات المطلوبة لدى بعض العاملين في إعداد الخطط .	32	17	13	143	2,30	76,6	11
9	صعوبة توفير التمويل الكافي أو المعلومات اللازمة لمصادر تمويل الخطط .	54	5	3	175	2,82	94	1
10	صعوبة توزيع المهام والأدوار بدقة على الجهات المشاركة مع الوحدات في إعداد الخطط أفقيًا ورأسياً وتداخل الاختصاصات بينها .	38	19	5	157	2,53	84,3	9
11	صعوبة تحقيق التوازن المطلوب للتكاليف على البرامج والمشروعات المخططة.	52	4	6	170	2,74	91,3	3
12	صعوبة التنسيق بين الإدارات والأقسام داخل الوحدات أو	44	12	6	162	2,61	87	7

							المنظمات الأخرى على المستوى المحلي .	
5	89,6	2,69	167	2	15	45	صعوبة تحديد الأهداف العامة والمرحلية زمنياً في إعداد الخطط	13
8	86	2,58	160	8	10	44	عدم تفويض صلاحيات واختصاصات إعداد الخطط من الجهات المركزية للوحدات .	14
6	88,6	2,66	165	4	13	45	تجاهل الجهات المركزية للمبادرات الفردية للقادة المحليين وأفراد المجتمع المحلي .	15
12	76,3	2,29	142	14	16	32	سيطرة بعض القيادات أو بناء القوة على اتخاذ القرارات أو توجيهها وجهة معينة .	16
14	73	2,19	136	16	18	28	صعوبة مراعاة التوازن الجغرافي بين مناطق المجتمع المختلفة في إعداد الخطة	17
			2694	118	232	704	المجموع	
		2,55	158,4	6,9	13,6	41,4	المتوسط	
				11,3	21,9	66,8	النسبة	
				85,2%			الدرجة النسبية لقياس البعد	

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (11) أن مستوى المعوقات التي تحد من فعالية عملية إعداد الخطط التتموية كإحدى عمليات التخطيط التتموي بالوحدات المحلية (مرتفع) حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (85,2%) بمجموع وزني (2694) ومتوسط حسابي (2,55)، مما يشير إلى استمرار وجود تلك المعوقات في ضوء استجابات الباحثين على هذا المؤشر واحتياج الوحدات المحلية لتوفير الدعم المادي والفني المناسب من الجهات المختصة أو غيرها لبناء القدرات المؤسسية لتمكينها من مواجهة تلك المعوقات أو الحد منها، والتي جاءت مرتبة طبقاً لأهميتها في : صعوبة توفير التمويل الكافي والمعلومات اللازمة عن مصادر تمويل الخطط . بمتوسط حسابي (2,82) ، وعدم توفر التخصصات العلمية بالكف والكيف المطلوب لإعداد الخطط . بمتوسط حسابي (2,77) ، وصعوبة تحقيق التوازن المطلوب للتكاليف على البرامج والمشروعات . بمتوسط حسابي (2,74) ، وصعوبة إشراك أصحاب المصلحة كأصحاب المشكلات أو المانحين أو قيادات المجتمع أو ممثلين عنهم في إعداد الخطط . بمتوسط حسابي (2,72) ، وصعوبة تحديد الأهداف العامة والمرحلية زمنياً في عملية إعداد الخطط . بمتوسط حسابي (2,69) ، وتجاهل الجهات المركزية للمبادرات الفردية للقادة المحليين وفراد المجتمع المحلي . بمتوسط حسابي (2,66) ، وفي الترتيب السادس مكرر أيضاً . عدم توفر المعلومات الدقيقة والحديثة عن مؤشرات الموارد التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في إعداد الخطط . بمتوسط حسابي (2,66) ، وصعوبة التنسيق بين الإدارات والأقسام داخل الوحدات المحلية والمنظمات الأخرى على المستوى المحلي . بمتوسط حسابي (2,61) ، وفي الترتيب السابع مكرر . صعوبة توفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن المؤشرات الاجتماعية في تصميم الخطط كمؤشرات التعليم والصحة والفقر والبطالة بالمجتمع المحلي . بمتوسط حسابي (2,61) ، وعدم تفويض صلاحيات واختصاصات إعداد الخطط من الجهات المركزية للوحدات المحلية . بمتوسط حسابي (2,58) ، وصعوبة تحديد المهام والأدوار بدقة على الجهات المشاركة مع الوحدات المحلية في إعداد الخطط أفقياً ورأسياً وتداخل الاختصاصات فيما بينها . بمتوسط حسابي (2,53) ، وفي الترتيب التاسع مكرر . عدم توفر الاستشاريين والمتخصصين لوضع الإطار التخطيطية بالأساليب العلمية المناسبة . بمتوسط حسابي (2,53) ، وفي الترتيب العاشر والأخير . ضعف أداء اللجان المعنية بالتخطيط التتموي وافتقادها للكوادر المؤهلة . بمتوسط حسابي (2,46) ، وتتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه بعض

الدراسات المماثلة ومنها دراسة مديحة مصطفى 2002م، وطلعت السروجي 1991م، وعاطف مكايي 2003م، وطارق صبحي 2011م، ونمر زكي 2010م، وأحمد خليل 2015م، Shitt. A& musbaud. 2016 ، ودراسة Barc. San. 2015 ، والتي اشارت جميعها لمواجهة منظمات التنمية المحلية لمعوقات مادية وبشرية تؤثر على كفاءة العملية التخطيطية وخاصة في مرحلة الإعداد، كما أوصت جميعها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بضرورة الإسراع بالتدخل لتوفير وبناء القدرات المؤسسية المتعددة لمواجهة أو الحد من المعوقات السابقة ، بجانب تنمية قدرات أعضاء مجالس البلديات المحلية والمدبرون ورؤساء المحليات نظراً لأن البلديات المحلية تواجه مشكلات تتصل بالمشاريع المحلية التي سبق تخطيطها نتيجة عدم واقعيتها مع واقع المجتمعات المحلية ، وهو ما يتفق ايضاً مع ما أكدت عليه دراسة Machaka 2012.

جدول رقم (12)

يوضح معوقات فعالية عملية تنفيذ الخطط التنموية

م	العبارة	مستوى معوقات فعالية عملية تنفيذ الخطط التنموية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم				
1	عدم انسجام فرق العمل .	40	11	11	153	2,46	82	10
2	عدم وجود تساند وظيفي بين المشاركين المحددين مسبقاً في مرحلة التنفيذ .	42	11	9	157	2,53	84,3	9
3	صعوبة إدخال التعديلات على الخطط أثناء مرحلة التنفيذ .	42	19	1	165	2,66	88,6	4
4	تداخل الاختصاصات والمسئوليات بين المعنيين عن التنفيذ سواء جهات أو أشخاص .	41	19	2	162	2,61	87	6مكرر
5	صعوبة الالتزام بالجداول الزمنية المحددة لتنفيذ الخطط .	54	5	3	175	2,82	94	1مكرر
6	صعوبة قياس النتائج المرحلية عند التطبيق للخطط .	54	5	3	175	2,82	94	1
7	عدم التزام بعض المشاركين بمهام عملهم أثناء التنفيذ .	31	13	18	137	2,20	73,3	11
8	صعوبة الالتزام بالتنفيذ في حدود الميزانية المحددة مسبقاً للتمويل	44	18	-	168	2,70	90	2
9	ضعف التنسيق بين المشاركين ع التنفيذ .	29	13	20	133	2,14	71,3	13
10	عدم فهم بعض العاملين للمهام المطلوبة أثناء التنفيذ بدقة .	29	16	17	136	2,19	73	12

11	ظهور مشكلات ميدانية لعدم واقعية بعض الخطط	42	17	3	163	2,62	87,3	5
12	عدم توفر الكوادر المؤهلة لمتابعة التنفيذ وفقاً للخطط المحددة والمعدة مسبقاً.	39	20	3	160	2,58	86	7 مكرر
13	عدم اقتناع بعض العاملين بأهمية أدوارهم في التنفيذ	41	19	2	162	2,61	87	6
14	ضعف مساندة أفراد المجتمع المحلي في تنفيذ الخطط .	44	17	1	167	2,69	89,6	3
15	صعوبة توفير بيانات دقيقة عن مؤشرات الأداء والتقدم في تحقيق النتائج أثناء التنفيذ	43	10	9	158	2,54	84,6	8
16	صعوبة توزيع الأدوار وفقاً للمؤهلات العلمية المتاحة للمشاركين بالتنفيذ وتخصصاتهم وخبراتهم.	40	11	11	153	2,46	82	10 مكرر
17	عدم شفافية بعض الإجراءات أثناء التنفيذ من بعض المسؤولين .	39	20	3	160	2,58	86	7
	المجموع	694	244	116	2521			
	المتوسط	40,8	14,3	6,8	148,2	2,39		
	النسبة	65,8	23,3	10,9				
	الدرجة النسبية لقياس البعد							79,7 %

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (12) أن مستوى المعوقات التي تحد من فعالية عملية تنفيذ الخطط التتموية كإحدى عمليات التخطيط التتموي بالوحدات المحلية (مرتفع) حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا المؤشر (79,7%) بمجموع وزني (2521) ومتوسط حسابي (2,39) مما يشير إلى استمرار وجود تلك المعوقات في ضوء استجابات المبحوثين على هذا المؤشر واحتياج الوحدات المحلية لتوفير الدعم المادي والفني المناسب من الجهات المختصة أو غيرها لبناء القدرات المؤسسية لتمكينها من مواجهة تلك المعوقات أو الحد منها، والتي جاء مرتبة طبقاً لأهميتها في : صعوبة قياس النتائج المرورية عند التطبيق للخطط . بمتوسط حسابي (2,82) ، وفي الترتيب الأول مكرر . صعوبة الالتزام بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ الخطط . بمتوسط حسابي (2,82) ، وصعوبة الالتزام بالتنفيذ في حدود الميزانيات المحددة مسبقاً للتمويل . بمتوسط حسابي (2,70) ، وضعف مساندة أفراد المجتمع المحلي في تنفيذ الخطط . بمتوسط حسابي (2,69) ، وصعوبة إدخال التعديلات على الخطط أثناء مرحلة التنفيذ . بمتوسط حسابي (2,66) ، وظهور مشكلات ميدانية لعدم واقعية لعض الخطط . بمتوسط حسابي (2,62) ، وعدم اقتناع بعض العاملين بأهمية أدوارهم في التنفيذ . بمتوسط حسابي (2,61) ، وفي الترتيب السادس مكرر . تداخل الاختصاصات والمسئوليات بين المعنيين عن التنفيذ سواء كانوا جهات أو أشخاص . بمتوسط حسابي (2,61) ، وعدم شفافية بعض الإجراءات أثناء التنفيذ من بعض المسؤولين . بمتوسط حسابي (2,58) ، وفي الترتيب السابع مكرر . وعدم توفر الكوادر المؤهلة لمتابعة التنفيذ وفقاً للخطط المحددة والمعدة مسبقاً . بمتوسط حسابي (2,58) ، وصعوبة توفير البيانات الدقيقة عن مؤشرات الأداء والتقدم في تحقيق النتائج أثناء التنفيذ . بمتوسط حسابي (2,54)، وعدم وجود تساند وظيفي بين المشاركين المحددين مسبقاً في مرحلة التنفيذ

. بمتوسط حسابي (2,53) ، وعدم انسجام فرق العمل . بمتوسط حسابي (2,46) وفي الترتيب العاشر مكرر . صعوبة توزيع الأدوار وفقاً للمؤهلات العلمية المتاحة للمشاركين بالتنفيذ وتخصصاتهم وخبراتهم . بمتوسط حسابي (2,46) . وتتفق تلك النتائج مع ما أشارت إليه العديد من الكتابات النظرية التي أشار إليها الباحث في عرضه للإطار النظري، وخاصة ما يتصل منها بالمعوقات والإشكاليات التي لا زال يعاني منها نظام الإدارة المحلية، والتأكيد على احتياجها الملح للمعالجة، كما تتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة والواردة في التعقيب على الجدول السابق رقم (11) .

جدول رقم (13)

يوضح معوقات فعالية عملية متابعة وتقييم الخطط التنموية

م	العبرة	مستوى معوقات فعالية عملية متابعة وتقييم الخطط التنموية			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	صعوبة إعداد تقارير المتابعة عن الخطوات المرهنية بأسلوب علمي .	49	11	2	171	2,75	91,6	2
2	صعوبة قياس التقدم والاضطراد في متابعة تنفيذ الخطط في حدود الجداول الزمنية المحددة .	49	7	5	138	2,22	74	11
3	عدم دقة عمليات التسجيل لتقارير المتابعة وسرعة التغلب على المشكلات .	50	11	1	173	2,79	93	1
4	عدم توفر معايير ونماذج علمية لقياس مدى النجاح في تحقيق النتائج كمرشد للمسؤولين عن المتابعة	45	7	10	159	2,56	85,3	10
5	عدم الاهتمام بفحص تقارير المتابعة من الأطراف ذات العلاقة بالخطط.	47	14	3	170	2,74	91,3	3
6	المتابعة الميدانية تركز على إظهار المشاكل والأخطاء بشكل أكبر من التوجيه .	45	15	2	167	2,69	89,6	6
7	صعوبة اكتشاف المشاكل الملحة والطارئة والانحرافات أثناء المتابعة ومواجهتها أولاً بأول .	46	15	1	169	2,72	90,6	4
8	صعوبة تحديد المسؤولين عن الانحرافات في تحقيق الأهداف النهائية للخطط .	24	16	22	126	2,03	67,6	14
9	عدم اهتمام أصحاب	43	17	2	165	2,66	88,6	8مكرر

							المصلحة بالمشاركة في متابعة وتقييم عائد الخطط
12	73	2,19	136	5	8	49	10 عدم توفر متخصصين مؤهلين لمتابعة تنفيذ الخطط وفقاً للمراحل الزمنية .
13	70,3	2,11	131	21	13	28	11 عدم الاهتمام بالتغذية العكسية أو ردود أفعال المستفيدين في عملية التقييم
5	90	2,70	168	1	14	47	12 صعوبة نشر او اعلان نتائج تقييم الخطط بطرق مناسبة لكل المستهدفين .
5 مكرر	90	2,70	168	1	14	47	13 صعوبة قياس عائد الخطط على المجتمع المحلي او بتحسين مؤشرات التنمية المحلية .
12 مكرر	73	2,19	136	5	8	49	14 صعوبة صياغة نتائج التقييم في أرقام ومؤشرات دقيقة للنتائج النهائية للخطط .
8	88,6	2,66	165	2	17	43	15 صعوبة تقييم نتائج الخطط في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقاً
9	86,3	2,59	161	3	19	40	16 عدم اهتمام الجهات المركزية بالتوصيات المقترحة للخطط لادماجها في الخطط المستقبلية .
7	89	2,67	166	1	18	43	17 عدم اهتمام المشاركين بعقد اللقاءات أو المؤتمرات أو الندوات الخاصة بمناقشة نتائج التقييم .
			2669	87	224	744	المجموع
		2,53	157	5,2	13,2	43,7	المتوسط
				8,4	21,2	70,4	النسبة
				84,4 %			الدرجة النسبية لقياس البعد

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (13) أن مستوى المعوقات التي تحد من فعالية عملية متابعة وتقييم الخطط التنموية كأحد عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية (مرتفع) حيث بلغت الدرجة النسبية لهذا المؤشر (84,4%) بمجموع وزني (2669) ومتوسط حسابي (2,53) مما يشير إلى استمرار وجود تلك المعوقات في ضوء استجابات المبحوثين على هذا المؤشر واحتياج الوحدات المحلية لتوفير الدعم المادي والفني المناسب من الجهات المختصة أو غيرها لبناء القدرات المؤسسية لتمكينها من مواجهة هذه المعوقات أو الحد منها، والتي جاءت مرتبة طبقاً لأهميتها في : عدم دقة عمليات التسجيل لتقارير المتابعة وسرعتها في التغلب على المشكلات . بمتوسط حسابي (2,79)

، وصعوبة إعداد تقارير المتابعة عن الخطوات المرحلية بأسلوب علمي . بمتوسط حسابي (2,75) ، وعدم الاهتمام بفحص تقارير المتابعة من الأطراف ذات العلاقة بالخطط . بمتوسط حسابي (2,74) ، وصعوبة اكتشاف المشاكل الملحة والطائرة والانحرافات أثناء عملية المتابعة ومواجهتها أولاً بأول . بمتوسط حسابي (2,72) ، وصعوبة نشر أو إعلان نتائج التقييم للخطط بطريقة مناسبة لكل المستهدفين . بمتوسط حسابي (2,70) ، ، وفي الترتيب الخامس مكرر . صعوبة قياس عائد الخطط على المجتمع المحلي او تحسن مؤشرات التنمية المحلية . بمتوسط حسابي (2,70) ، وعدم تركيز المتابعة الميدانية على التوجيه بشكل أكبر من إظهار المشاكل والأخطاء . بمتوسط حسابي (2,69) ، وعدم اهتمام المشاركين بعقد الندوات أو المؤتمرات أو اللقاءات الخاصة بمناقشة نتائج التقييم . بمتوسط حسابي (2,67) ، وصعوبة تقييم نتائج الخطط في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقاً . بمتوسط حسابي (2,66) ، وفي الترتيب الثامن مكرر . عدم اهتمام أصحاب المصلحة بالمشاركة في متابعة وتقييم عائد الخطط . بمتوسط حسابي (2,66) ، وعدم اهتمام الجهات المركزية بالتوصيات المقترحة لادماجها في الخطط المستقبلية. بمتوسط حسابي (2,59) ، وعدم توفر معايير ونماذج علمية لقياس مدى النجاح في تحقيق النتائج كمرشد للمسؤولين عن عملية المتابعة . بمتوسط حسابي (2,56) .

وتعكس النتائج السابقة لهذا المؤشر والذي جاءت غالبية معوقاته بمستويات مرتفعة ضعف فعالية مواجهة معوقات عملية المتابعة والتقييم كإحدى العمليات النهائية للعملية التخطيطية، حيث أنها تعكس قصوراً واضحاً في هذه العملية بشكل عام، حيث أنها وجدت اتفاقاً بين غالبية المبحوثين بالوحدات المحلية التي تضمنتها الدراسة، وهو الأمر الذي يدعم توجيه الدراسة الحالية بأهمية وقيمة التدخل لبناء القدرات المؤسسية نظراً للأثر المتوقع لذلك على فعالية مواجهة معوقات العملية التخطيطية بعملياتها المختلفة، من أجل الربط بين التدابير والأساليب والأهداف المنشودة بشكل علمي وضمان النجاح في اتمام تلك العمليات على الوجه الأكمل ، وهو ما يتفق مع ما أكدت عليه غالبية الدراسات السابقة سواء التي تناولتها الدراسة أو غيرها، بضرورة الاعتماد على عمليات التخطيط التموي كنشاط علمي يحتوي على تدخل إرادي من أجل التأثير الإيجابي المرغوب على المنظمات انطلاقاً من نظرة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنموية بشكل مقصود وموجه ، وبناء القدرات المؤسسية التي تساعد على إتمام تلك العمليات المتناسقة والمترابطة بالأسلوب العلمي، ومن هذه الدراسات دراسة Rist. R. & Kuse. K. 2004، و Dyadin. 2004، ودراسة Arch. 2014، Hardina. 2011، وكذلك من أجل التغلب على المشكلات الفنية المرتبطة بنقص خبرات ومهارات العاملين وضعف نظم المعلومات وما يرتبط به من ضعف عملية المتابعة وهو ما أكدت عليه دراسة عاطف مكاوي 2003م .

جدول رقم (14)

يوضح مستوى معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية بشكل إجمالي

الأبعاد	معوقات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية	معوقات فعالية عملية تنفيذ الخطط التنموية	معوقات فعالية عملية متابعة وتقييم الخطط التنموية	الإجمالي والنسبة
مجموع الأوزان	2694	2521	2669	2628
المتوسط الحسابي	2,55	2,39	2,53	2,23
الدرجة النسبية لقياس المؤشر	85,2 %	79,7 %	84,4 %	83,1

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (14) يتضح أن مستوى معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية بشكل إجمالي قد جاءت بمستوى (مرتفع)، حيث بلغت الدرجة النسبية لإجمالي هذه المعوقات في هذا البعد (83,1)، بمجموع وزني (2628) ومتوسط حسابي قدره (2,23) ، مما يشير إلى أن الوحدات المحلية تواجه معوقات قوية تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي بها، وهي مرتبة طبقاً لأهميتها وقوتها النسبية كالتالي :

- 1 - معوقات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية . بمجموع وزني (2694) ومتوسط حسابي (2,55) ودرجة نسبية (85,2) % .
- 2 - معوقات فعالية عملية متابعة وتقييم الخطط التنموية . بمجموع وزني (2669) ومتوسط حسابي (2,53) ودرجة نسبية (84,4) % .
- 3 - معوقات فعالية عملية تنفيذ الخطط التنموية . بمجموع وزني (2521) ومتوسط حسابي (2,39) ودرجة نسبية (79,7) % .
- 4 - النتائج الخاصة بالعلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية ومواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية .

جدول رقم (15)

يوضح العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية

معلومات فعالية العمليات التخطيطية ككل	معلومات فعالية عمليات التخطيط التنموي				معلومات فعالية العمليات التخطيطية	
	معلومات فعالية عملية متابعة التقييم الخطط التنموية	معلومات فعالية عملية تنفيذ الخطط التنموية	معلومات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية	معلومات فعالية العمليات التخطيطية		
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء القدرات البشرية
801 **	754 **	841 **	817 **	857 **	887 **	متطلبات بناء القدرات البشرية
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء القدرات التمويلية
881 **	693 **	796 **	857 **	752 **	887 **	متطلبات بناء القدرات التمويلية
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء القدرات المعلوماتية
775 **	735 **	842 **	752 **	721 **	887 **	متطلبات بناء القدرات المعلوماتية
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء القدرات التخطيطية
814 **	844 **	708 **	887 **	721 **	887 **	متطلبات بناء القدرات التخطيطية
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء القدرات الإدارية
747 **	682 **	839 **	721 **	698 **	887 **	متطلبات بناء القدرات الإدارية
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء القدرات التنسيقية
770 **	727 **	889 **	698 **	877 **	877 **	متطلبات بناء القدرات التنسيقية
دال	دال	دال	دال	دال	دال	متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي
759 **	572 **	836 **	877 **			متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي

(دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0,01)

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (15) والذي يوضح العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية ومواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية ، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) بعد تطبيق معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمتطلبات بناء القدرات المؤسسية (البشرية والتمويلية والمعلوماتية والتخطيطية والإدارية والتنسيقية والحوار المجتمعي) وبين الدرجة الكلية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي (إعداد الخطط التنموية وتنفيذ الخطط التنموية ومتابعة وتقييم الخطط التنموية) حيث أظهرت بيانات الجدول السابق ان:-

معامل الارتباط بلغت قيمته (** 793 .)، وبالتالي تشير تلك النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات البشرية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الإجمالية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث أن قيمة معامل الارتباط (** 745 .) ، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات التمويلية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الإجمالية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (** 693 .) ، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات المعلوماتية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الكلية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (** 735 .) ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات التخطيطية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الكلية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (** 844 .) ، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات الإدارية كأحد

متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الكلية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**682 .)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات التنموية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الكلية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**727 .)، وأخيراً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين القيمة الإجمالية لمعوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**572 .)، ومن خلال ما سبق تكون هذه النتائج قد أجابت على التساؤل الثالث للدراسة، والمرتبطة بتحديد العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وبين مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، حيث أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية كاستراتيجية وبين مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، كما حددها العاملين بالوحدات المحلية، مما يفسر بأنه (كلما توافرت متطلبات بناء القدرات المؤسسية كلما كانت الوحدات المحلية أكثر قدرة على مواجهة المعوقات التي تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي) .

٥-النتائج الخاصة بالعلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية.

جدول رقم (16)

يوضح العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالوحدات المحلية واتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات

فعالية عمليات التخطيط التنموي

المتغير	مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي	النوع
* النوع	- . 087 -	غير دال
* السن	- . 079 -	غير دال
* الحالة الاجتماعية	- . 032 -	غير دال
* الحالة التعليمية	. 270	دال
* عدد سنوات الخبرة	. 205	دال
* العضوية بمنظمات المجتمع المدني	- . 089 -	غير دال
* الحصول على دورات تدريبية	. 356	دال

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المرتبطة (بالحالة التعليمية وعدد سنوات الخبرة والحصول على دورات تدريبية) وبين اتجاهات العاملين بالوحدات المحلية نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكان دال، كما تبين من بيانات الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المرتبطة (بالنوع والسن والحالة الاجتماعية والعضوية بمنظمات المجتمع المهني) وبين اتجاهات العاملين بالوحدات المحلية نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي، وتشير تلك البيانات إلى أنه (كلما ارتفع المستوى التعليمي وزادت عدد سنوات الخبرة والحصول على عدد أكبر عدد من الدورات التدريبية والاستفادة منها كلما زادت اتجاهات هؤلاء العاملين نحو المشاركة في مواجهة المعوقات التي تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي) أيضاً تشير تلك البيانات إلى عدم وجود تأثير وأهمية لاختلاف النوع وعدد سنوات العمر والحالة الاجتماعية والعضوية بمنظمات المجتمع المدني الأخرى لهؤلاء العاملين، وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة المعوقات التي تحد من فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، وبذلك تكون تلك النتائج قد أجابت على التساؤل الرابع للدراسة والمرتبطة بتحديد العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي .

تاسعا: لنتائج الدراسة

١-النتائج الخاصة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة.

أشارت النتائج إلى أن غالبية المبحوثين من الإناث بنسبة (62,9%) ، وأن غالبيتهم ممن يقعون في الفئة العمرية من 45 لأقل من 50 سنة بنسبة (32,2%) ، وأن غالبيتهم من المتزوجين بنسبة (93,6%) ، وغالبيتهم ممن يحملون مؤهلات متوسطة بنسبة (79%) ، وأن عدد سنوات الخبرة لدى الغالبية منهم تراوحت من (15 لأقل من 20) سنة بنسبة (64,5%) ، كما بلغت منهم نسبة الأعضاء في منظمات المجتمع المدني (41,9%) ، كما بلغت نسبة الحاصلين منهم على دورات تدريبية (46,8%) وجاءت غالبية هذه الدورات خاصة بمجال العمل والترقية خاصة بنسبة (30,6%) ، وجاءت أهم الجهات المنظمة لها في المنظمات الحكومية والأهلية الأخرى غير المرتبطة بجهة العمل بنسبة (25,8%) ، وجاء في مقدمة استفادتهم من هذه الدورات في تطبيق المعارف في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بنسبة (43,5%) ، وبنفس النسبة متابعة وتقويم الأداء ، ثم تنمية المهارات الإدارية بنسبة (38,7%) ، وتبادل المعارف والخبرات مع الآخرين بنسبة (35,5%) ، في حين جاءت أهم معوقات الاستفادة في عدم وجود حوافز مشجعة للالتحاق بالدورات التدريبية بنسبة (53,2%) .

2 - النتائج الخاصة بالإجابة على تساؤلات الدراسة :

حاولت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيس مؤداه (ما متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، وقد أمكن الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

أ - أشارت نتائج إلى أن متطلبات بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية قد جاءت بمستوى (مرتفع) في كل المؤشرات المرتبطة بهذه القدرات المؤسسية ، والتي جاءت مرتبة طبقاً لأهميتها كالتالي :

- 1 - متطلبات بناء القدرات التخطيطية. بمجموع وزني (6210) ومتوسط حسابي (2,47) ودرجة نسبية (82,5)
 - 2 - متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي . بمجموع وزني (2304) ومتوسط حسابي (2,47) ودرجة نسبية (82,5) .
 - 3 - متطلبات بناء القدرات التنسيقية . بمجموع وزني (2401) ومتوسط حسابي (2,42) ودرجة نسبية (80,6).
 - 4 - متطلبات بناء القدرات التمويلية. بمجموع وزني (2248) ومتوسط حسابي (2,42) ودرجة نسبية (80,5).
 - 5 - متطلبات بناء القدرات المعلوماتية. بمجموع وزني (2242) ومتوسط حسابي (2,41) ودرجة نسبية (80,3).
 - 6 - متطلبات بناء القدرات الإدارية. بمجموع وزني (2521) ومتوسط حسابي (2,39) ودرجة نسبية (79,7).
 - 7 - متطلبات بناء القدرات البشرية . بمجموع وزني (2195) ومتوسط حسابي (2,36) ودرجة نسبية (78,6).
- ب - أشارت نتائج الدراسة إلى أن معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية قد جاءت بمستوى (مرتفع) في كل المؤشرات المرتبطة بهذه العمليات والتي جاءت مرتبة طبقاً لأهميتها كالتالي :

- 1 - معوقات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية . بمجموع وزني (2694) ومتوسط حسابي (2,55) ودرجة نسبية (85,2%) .
- 2 - معوقات فعالية عملية متابعة وتقويم الخطط التنموية . بمجموع وزني (2669) ومتوسط حسابي (2,53) ودرجة نسبية (84,4%) .
- 3 - معوقات فعالية تنفيذ الخطط التنموية . بمجموع وزني (2521) ومتوسط حسابي (2,39) ودرجة نسبية (79,7%) .

ت - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية والتي اشتملت على القدرات (البشرية - التمويلية - المعلوماتية - التخطيطية - الإدارية - التنسيقية - الحوار المجتمعي) وبين مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، والتي اشتملت على عمليات (إعداد الخطط التنموية - تنفيذ الخطط التنموية - متابعة وتقويم الخطط التنموية) .

ث - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة، وهي المتغيرات المرتبطة بالحالة التعليمية وعدد سنوات الخبرة والحصول على دورات تدريبية ، وبين اتجاهاتهم نحو مواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية على ذلك في المتغيرات المرتبطة بالنوع والسن والحالة الاجتماعية والعضوية بمنظمات المجتمع المدني .

٥

3 - النتائج الخاصة بالموجهات النظرية للدراسة :

أشارت نتائج الدراسة التي اعتمدت على نظرية النسق الاجتماعي إلى أن (المدخلات) وهي تمثل متطلبات بناء القدرات المؤسسية المتوقعة قد جاءت بمستوى (مرتفع)، وأن (المعالجات التحويلية) لا تتم على المستوى المطلوب؛ ولذا فإن معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي الحالية قد جاءت بمستوى (مرتفع) كنتيجة لتأثرها وارتباطها بنوع وكَم المدخلات ، وبالتالي بمسار ونوع (المخرجات النهائية) التي تستهدف تحقيق التنمية، والتي يتوقع في ضوء تلك المستوي ألا تكون على المستوى المتوقع أو الأمل للمجتمع المحلي، كنتيجة للتفاعل الداخلي بين هذه المكونات، كما أن إشباع الاحتياجات والتقييم لإعادة التصحيح وصياغة وتعديل المسار في المستقبل كعائد على الوحدات المحلية، من المتوقع أيضا أن لم يتم التدخل لتوفير المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية أن تكون على نفس المستوى كعائد (للتغذية العكسية) .

٤- النتائج الخاصة بالمؤشرات المستخلصة:-

في ضوء نتائج الدراسة امكن التوصل لبعض المؤشرات ألتى قد تسهم في تدعيم متطلبات بناء القدرات الموسسية كاستراتيجية لمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي بالوحدات المحلية وهي كالتالى:-

أ - فيما يتعلق بالمؤشرات الخاصة باستراتيجية بناء القدرات المؤسسية طبقاً لأهميتها كالتالي :

1 - متطلبات بناء القدرات البشرية :

- استقطاب الكفاءات الإدارية من الإدارات الأخرى على المستوى الجغرافي للتخطيط للمشروعات واتخاذ القرارات
- تنمية المهارات الإدارية (الفكرية والإنسانية والفنية) لدى المستويات الإدارية المختلفة بالوحدات المحلية
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تخطيط المشروعات والبرامج أو اتخاذ القرارات بالأسلوب العلمي .
- توفير العدد الكافي من العاملين والتخصصات العلمية للوفاء بمتطلبات تنفيذ المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المستقبلية.

- توفير برامج تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية تحقيق الرضا المادي المناسب وتقديم الحوافز التشجيعية للمستحقين لها باستمرار .

- توفير الآلات والتجهيزات التي تساعد العاملين على أداء مهام عملهم .

- دعم امتلاك العاملين للمهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأجهزة التكنولوجية المختلفة بكفاءة تامة.

- توفير فرق عمل متكاملة من تخصصات متعددة للقيام بالمهام المطلوبة.

- توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الأداء والتميز والإبداع والعلاقات الإيجابية والتعاون والانسجام لأداء مهام العمل بروح الفريق .

2 - متطلبات بناء القدرات التمويلية :

- تطوير القوانين المنظمة للعمل لتمكين الوحدات المحلية من الاستقلالية في إدارة شئونها المالية .

- تطوير سياسات التمويل لتتسم بمرونة تسمح للوحدات المحلية بالحصول على المنح والتبرعات مباشرة.

- دعم عقد الوحدات المحلية لاتفاقيات الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى لتوفير التمويل اللازم لخطط التنمية المحلية .

- المساعدة في قيام الوحدات المحلية بعمل دراسات جدوى للمشروعات قبل توفير الاعتماد المالي المناسب لها.

- زيادة التمويل المخصص للوحدات المحلية للوفاء بمتطلبات كافة المشروعات وخطط التنمية المحلية المطلوبة.
- دعم الجهات المركزية المعنية للوحدات المحلية في التدريب على الإدارة المالية لمواردها .
- توفير العديد من البدائل التي تمكن الوحدات المحلية من الحصول على التمويل اللازم لخطط التنمية .
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لمساعدتها على الادارية المالية للمشروعات.
- إجراء تقييم دوري للوسائل المستخدمة في توظيف الموارد المالية المتاحة .
- المساعدة توظيف الوحدات المحلية لمواردها المالية طبقاً لأولويات احتياجات المجتمع المحلي من مشروعات التوظيف الأمثل .

3 - متطلبات بناء القدرات المعلوماتية:

- توفير الأجهزة والوسائل الدقيقة والمتطورة للمساعدة في توفير الكثير من الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة .
- إمداد الوحدات المحلية بالأجهزة والمعدات الحديثة التي تتفق وسياسات التحول الرقمي لانجاز أعمالها بالجودة المطلوبة.
- دعم الوحدات المحلية لعمل البحوث والدراسات عن مجالات عملها بالمجتمع المحلي لتحديد المشكلات والخدمات والخطط المستقبلية .
- المساعدة على امتلاك شبكة معلومات متكاملة عن مشكلات وموارد المجتمعات المحلية التي تخدمها الوحدات المحلية.
- توفير الموظفين المؤهلين لمعالجة البيانات والمعلومات سواء بالحفظ أو الاسترجاع أو المعالجة .
- تحديث نظم المعلومات والاتصالات المتاحة حتى يسهل التنسيق المستمر مع الوحدات والمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي.
- دعم استفادة الوحدات المحلية من التقارير والإحصائيات الحديثة لمساعدتها في تحديث بياناتها ومعلوماتها عن مؤشرات التنمية أولاً بأول.
- توفير بيانات ومعلومات دقيقة عن كل ما يتصل بمجالات عمل الوحدات المحلية التنموي على المستوى المحلي والوطني.
- دعم استخدام وسائل اتصال فعالة مع مراكز المعلومات بالمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي.
- تدعيم نظم الاتصالات المتاحة للمساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وبشكل ديمقراطي.

4 - متطلبات بناء القدرات التخطيطية :

- تطوير رؤية ورسالة الوحدات المحلية لتكون مصاغة وواضحة ومحددة لتسترشد بها في اتخاذ القرارات.
- دعم الاعتماد على الأساليب العلمية في تقدير الاحتياجات للمجتمع المحلي وأولوياتها.
- دعم إمكانية تعديل خططها واستراتيجياتها لتحقيق الأهداف في ضوء التغيرات المجتمعية بسهولة.
- توفير وحدات مستقلة للتخطيط الاستراتيجي بالوحدات المحلية.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إعداد الخطط الاستراتيجية .
- المساعدة في إعداد خطط التنمية المحلية وتحديد أولوياتها القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى في ضوء الأسلوب العلمي لمراحل التخطيط.
- مشاركة الوحدات المحلية في اتخاذ القرارات على المستوى المركزي فيما يتعلق بالشأن المحلي.
- دعم قدرة الوحدات المحلية على تحليل نقاط القوة والضعف داخلياً والفرص والتحديات بالمجتمع المحلي قبل اتخاذ القرارات.
- تطوير الخدمات والمشروعات المقدمة لسكان المجتمع في ضوء الرؤية الاستراتيجية .
- استخدام المعايير العلمية لتقييم عائد الخدمات والمشروعات في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً للخطط.

- توفير بدائل للخطة للاختيار من بينها بما يتفق والتغيرات التي تحدث بالمجتمع.
 - تحديد أدوار ومسئوليات العاملين بالوحدات المحلية في العملية التخطيطية بدقة بدءاً من الإعداد وحتى التقييم.
- 5 - متطلبات بناء القدرات الإدارية :**
- تدعيم سلطات الوحدات المحلية في اتخاذ القرارات التخطيطية بمشروعات وخدمات جديدة في ضوء احتياجات المجتمع المحلي.
 - تفويض بعض صلاحيات واختصاصات الجهات المركزية للوحدات المحلية في التخطيط واتخاذ القرارات .
 - تقييم العائد من البرامج التدريبية على العاملين بشكل دوري.
 - إجراء تغييرات في الهياكل الوظيفية بما يتلائم مع التغيير المطلوب في خطط التنمية المحلية .
 - دعم قدرة الوحدات المحلية على تحديد خطط للدورات التدريبية للعاملين بها بشكل دوري مستمر .
 - توفير خطط لاستثمار جهود المتطوعين في تحسين وتطوير أنشطة الوحدات المحلية في التنمية المحلية .
 - التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع استراتيجيات التنمية المحلية والوطنية.
 - توفير برامج تدريبية متخصصة للمتطوعين حول أدوارهم في تخطيط مشروعات الوحدات المحلية بنفسها او بالمشاركة مع منظمات أخرى .
 - تنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين بمساعدة الوحدات المحلية أو بالمشاركة مع منظمات أخرى .
 - تطوير قوانين الإدارة المحلية لتحديد أدوار ومسئوليات العاملين وفرق العمل والمتطوعين بدقة.
- 6 - متطلبات بناء القدرات التنسيقية :**
- مساعدة الوحدات المحلية في التعرف على موارد المجتمع المحلي والاستفادة منها في تحقيق الأهداف بصورة مثلى.
 - تفعيل التنسيق الحالي مع المنظمات الأخرى حتى يساهم في وضع خطط شاملة لتنمية المجتمع لمختلف قطاعاته.
 - تبادل الوحدات المحلية الخبرات والموارد البشرية مع المنظمات الأخرى لإنجاز أهدافها .
 - تفعيل التنسيق المستمر مع المنظمات الأخرى لتسهيل اتخاذ قرارات تعبر عن أولويات التنمية المحلية .
 - دعم آليات الشراكة والتكامل والاستفادة المتبادلة من موارد المنظمات الأخرى.
 - تحقيق التساند الوظيفي لعدم الازدواج وتوزيع الموارد بدقة بين الوحدات المحلية والمنظمات المعنية بالتنمية المحلية .
 - توفير قاعدة بيانات دقيقة عن أصحاب المصلحة أو شركاء التنمية .
 - إقامة شراكات بمشروعات مشتركة للوحدات المحلية مع المنظمات الأخرى للحصول على الموارد اللازمة في التوقيات المناسبة.
 - توفير الآليات التي تساعد على الوحدات المحلية التنسيق مع المنظمات الأخرى كنظم وقواعد المعلومات الحديثة.
 - تكوين وحدات أو لجان للتنسيق مع المنظمات الأخرى لتوفير أحدث الإحصائيات والمعلومات المشتركة بالوحدات المحلية.
 - دعم استفادة الوحدات المحلية من التنسيق مع المنظمات الأخرى للتغلب على المشكلات التي تواجهها في تنفيذ المشروعات .
- 7- متطلبات بناء قدرات الحوار المجتمعي :**
- زيادة فرص تبادل الآراء ووجهات النظر لعقد بروتوكولات التعاون مع المنظمات الأخرى ذات العلاقة بخطط التنمية المحلية .
 - استخدام آليات فعالة لإدخال التحسينات على خطط التنمية المحلية الحالية بالوحدات المحلية.
 - استخدام آليات مناسبة لجذب المتطوعين والمنظمات الأخرى للمشاركة في اتخاذ القرارات .
 - تفعيل الحوار المجتمعي لتحقيق التشارك الفعال في التخطيط مع المنظمات والأفراد من أصحاب المصلحة

- تحديد موضوعات الحوار بدقة لتسهم في توفير الدعم المتوقع للإمكانيات والموارد الحالية للوحدات المحلية.
- دعم امتلاك العاملين بالوحدات المحلية للمهارات اللازمة لإدارة الحوار المجتمعي بشكل فعال .
- استخدام قنوات مناسبة مع أصحاب سلطة اتخاذ القرارات بالمنظمات الأخرى على المستوى الأفقي والرأسي.
- قيام الوحدات المحلية بزيادة فرص الحوار البناء لأفراد المجتمع وأصحاب المشكلات مع القيادات السياسية والتنفيذية والشعبية لحل مشكلاتهم .
- تحديد الوحدات المحلية لأطراف الحوار بناء على معلومات دقيقة .
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة مناسبة لنشر أنشطة الوحدات المحلية وجذب الدعم والمساندة لها .

ب- فيما يتعلق بالمؤشرات الخاصة بمواجهة معوقات فعالية عمليات التخطيط التنموي طبقاً لأهميتها كالتالي :

1- مؤشرات مواجهة معوقات فعالية عملية إعداد الخطط التنموية .

- توفير التمويل الكافي والمعلومات اللازمة عن مصادر تمويل الخطط .
- توفير التخصصات العلمية بالكم والكيف المطلوب لإعداد الخطط .
- تحقيق التوازن المطلوب للتكاليف على البرامج والمشروعات .
- إشراك أصحاب المصلحة كأصحاب المشكلات أو المانحين أو قيادات المجتمع أو ممثلين عنهم في إعداد الخطط .
- تحديد الأهداف العامة والمرحلية زمنياً في عملية إعداد الخطط .
- عدم تجاهل الجهات المركزية للمبادرات الفردية للقادة المحليين وأفراد المجتمع المحلي .
- توفر المعلومات الدقيقة والحديثة عن مؤشرات الموارد التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في إعداد الخطط.
- التنسيق بين الإدارات والأقسام داخل الوحدات المحلية والمنظمات الأخرى على المستوى المحلي .
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن المؤشرات الاجتماعية في تصميم الخطط كمؤشرات التعليم والصحة والفقير والبطالة بالمجتمع المحلي .
- تفويض صلاحيات واختصاصات إعداد الخطط من الجهات المركزية للوحدات المحلية .
- تحديد المهام والأدوار بدقة على الجهات المشاركة مع الوحدات المحلية في إعداد الخطط أفقياً ورأسياً وتداخل الاختصاصات فيما بينها.
- توفير الاستشاريين والمتخصصين لوضع الأطر التخطيطية بالأساليب العلمية المناسبة . .
- تشكيل لجان معنية بالتخطيط التنموي وامدادها بالكوادر المؤهلة .

2- مؤشرات مواجهة معوقات فعالية عملية تنفيذ الخطط التنموية

- قياس النتائج المرورية عند التطبيق للخطط بدقة.
- الالتزام بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ الخطط .
- الالتزام بالتنفيذ في حدود الميزانيات المحددة مسبقاً للتمويل .
- تشجيع أفراد المجتمع لدعمهم ومساعدتهم في عملية تنفيذ الخطط .
- توفر المرونة لإدخال التعديلات على الخطط أثناء مرحلة التنفيذ.
- الارتباط بالواقع لتجنب ظهور مشكلات ميدانية أثناء التنفيذ لبعض الخطط .
- دعم الاتجاهات الإيجابية لإقناع العاملين بأهمية أدوارهم في التنفيذ .
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات بين المعنيين عن التنفيذ سواء كانوا جهات أو أشخاص
- الالتزام بشفافية الإجراءات أثناء التنفيذ من المسؤولين .
- توفر الكوادر المؤهلة لمراقبة التنفيذ وفقاً للخطط المحددة والمعدة مسبقاً .

- توفير البيانات الدقيقة عن مؤشرات الأداء والتقدم في تحقيق النتائج أثناء التنفيذ .
- وجود تساند وظيفي بين المشاركين المحددين مسبقاً في مرحلة التنفيذ .
- توافق وانسجام فرق العمل المعنية بالتنفيذ وضمان التنسيق بين أنشطتها .
- توزيع الأدوار وفقاً للمؤهلات العلمية المتاحة للمشاركين وتخصصاتهم وخبراتهم .
- 3- مؤشرات مواجهة معوقات فعالية عملية متابعة وتقييم الخطط التنموية .**
- توفر الدقة لعمليات التسجيل لتقارير المتابعة وسرعتها في التغلب على المشكلات .
- إعداد تقارير المتابعة عن الخطوات المرحلية بأسلوب علمي .
- الاهتمام بفحص تقارير المتابعة من الأطراف ذات العلاقة بالخطط .
- العمل على اكتشاف المشاكل الملحة والطارئة والانحرافات أثناء عملية المتابعة ومواجهتها أولاً بأول .
- نشر و إعلان نتائج التقييم للخطط بطريقة مناسبة لكل المستهدفين .
- قياس عائد الخطط على المجتمع المحلي او تحسن مؤشرات التنمية المحلية بأسلوب علمي.
- تركيز المتابعة الميدانية على التوجيه بشكل أكبر من إظهار المشاكل والأخطاء
- اهتمام المشاركين بعقد الندوات أو المؤتمرات أو اللقاءات الخاصة بمناقشة نتائج التقييم .
- الالتزام بتقييم نتائج الخطط في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقاً .
- اهتمام أصحاب المصلحة بالمشاركة في عملية متابعة وتقييم عائد الخطط .
- اهتمام الجهات المركزية بالتوصيات المقترحة للخطط المحلية لإدماجها في الخطط المستقبلية.
- توفر معايير ونماذج علمية لقياس مدى النجاح في تحقيق النتائج كمرشد للمسؤولين عن عملية المتابعة وبالتالي التقييم.

مراجع البحث:

- (i) مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، 2007م، ص 89.بتصرف.
- (ii) صفوح خير : التنمية والتخطيط الإقليمي ، الجزء 1 ، دمشق ، وزارة الثقافة، 2000م، ص 14
- (iii) ميسان العمري : معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي ورهانات الفعل التنموي ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد 1 ، المجلد 7، المركز الديمقراطي العربي ، 2016م، ص 168 .
- (iv) محمد نصر مهنا : تطوير وإصلاح الإدارة المحلية المصرية من منظور الموارد البشرية ، المؤتمر العربي الثاني للإدارة المحلية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004م، ص 84 .
- (v) محمد محمود الطعمانة : نظم الإدارة المحلية ، المفهوم والفلسفة والأهداف، ورقة عمل ، الملتقى العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، 2003م، ص 59 .
- (vi) محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب : الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م، ص 22 .
- (vii) صالح عبد الرحمن أحمد الشيخ : إصلاح النظام المحلي في مصر في أعقاب ثورة 25 يناير 2011م، ورقة عمل ، المؤتمر الاقتصادي ، مركز الحضارة للدراسات السياسية، القاهرة 16 - 18 يناير، 2012م، ص 3 .
- (viii) **Khaled Mohmed : The Role of local tradition sin participatory planning for successful development projects in rural Egypt . Ph . D. dissertation environmental desing and planning virginiatech Blacksburg , 2009.**
- (ix) **Angela Wilis : Effective use of citizen participation in planning decision making processes. M. c. R. P. united stat asmarylnd morgan state university, 2008.**
- (x) حسام قطب : تقييم كفاءة وفعالية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة ، القاهرة، 2000م .
- (xi) **Michael Gacobs : Let local councils very income, tax New sates man press, London , 2001.**
- (xii) منا عبد المعطي صالح : دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين، 2008م.
- (xiii) محمد سوماري : المبادرات المحلية وتقليص الفقر في المناطق الحضرية ، نموذج يويمبيل في السنغال، ترجمة لطيف شوقي، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، منظمة اليونيسكو ، عدد 172، مصر ، 2002م.
- (xiv) وليد عبده موله: التخطيط الاستراتيجي للتنمية، سلسلة جسر التنمية ، العدد 114 ، السنة 11، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2012م، ص 3.
- (xv) **Rist Rif & kusekgoeg: Hand book for Development practioners besultmonitoring and Evaluation system tensteps to are sult world bank Washington . D. C. 2004, p. 15.**
- (xvi) أحمد شفيق السكري ومحمود محمد عرفان : مدخل في التخطيط للتنمية ، الفيوم، دار الصفوة للنشر والتوزيع ، 2006م، ص 253 .
- (xvii) أقبال الأمير السمالوطي : التخطيط بالمشاركة في مصر، القاهرة ، المطبعة الإسلامية الحديثة، 2008م، ص 276 - 277 ,
- (xviii) **Rist. R. & kusek. J : Ahundbook for Development practitromrs the steps to aresult Based monitoring and evaluation system world bank Washington. D. C. 2004.**
- (xix) **Dyadik. N: strategic planning at the municipal level russl uncncchallenges and mordic practices Barents stupies, peoples Economies and politics. Vol, i. issue 2. 2014.**
- (xx) **Arch Nicolae Taralunea : Introduction of Comprehensive Partipation of citizens A swell as governmental and Non governmental organization in the Urban Planning process maces Macedonia, 2014.**
- (xxi) **Hardina Donna : Are social service managers encoutaging consumer participation in decision making in organtzation Administration in social work . Vol 35, 2011.**
- (xxii) مديحة مصطفى فتحي : فعالية وكفاءة الخدكات الاجتماعية في منظمات المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، القاهرة ، 2002م، ص 216.

- (xxiii) طلعت مصطفى السروجي : مشكلات العملية التخطيطية لتنمية المجتمعات الحضرية المحلية، دراسة مطبقة على أحياء مختارة بمدينة القاهرة، المؤتمر العلمي الخامس، الجزء الثاني، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 1991م، ص ص 1035 – 1063،
- (xxiv) عاطف محمد مكاري : مشكلات المتابعة كإحدى مراحل التخطيط الاجتماعي ، بحث منشور المؤتمر العلمي 16 ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2003م.
- (xxv) طارق صبحي محمد لاشين : مشكلات العملية التخطيطية بإدارة بناء وتنمية القرية في ضوء نحو اللامركزية، دراسة ميدانية ، بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2011م.
- (xxvi) **Macaka. S. E: Local Economic Development, challenges facing the local government in the Limpopo province, (LED) The case of motumo Trading post in the Molemole local municipality of the Capricorn District muni cipality Doctor aldissertationUniversity of Limpopo, 2012.**
- (xxvii) نمر زكي شلبي : معوقات التخطيط المحلي في استثمار الموارد المتاحة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة وصفية مطبقة على الوحدة المحلية بقرية بركة عطاس، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد 28 الجزء 6، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2010م.
- (xxviii) محمد أحمد خليل حمزاوي : إدارة وتنمية المجتمعات المحلية المتخلفة من منظور التخطيط القومي والمحلي ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي 13 ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، أبريل ، 2000م.
- (xxix) أحمد خليل أحمد : مشكلات إدارة التنمية المحلية في قطاع الخدمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، 2015م.
- (xxx) **Shitt. A. L & musbuudeen. A. M: Public participation in local Government planning and Development Evidence from lagosstate Nigeria covernat university, Journal of politics and international Affairs,2016.**
- (xxxi) **Barcson . s : chalienges to implementing of development local plans at local level government in papua New culnea commonwealth journal of local covernance, 2015.**
- (xxxii) أماني قنديل: المجتمع المدني في مطلع الألفية الثالثة، الأهرام، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2000م، ص 55
- (xxxiii) **Richard Makador : To Wordasy nthesis of the Kesource Based and Dynamic, Capability wiew of pent creation strategic management . Journal , 2001 , p. 389.**
- (xxxiv) **Morgan. Boctony. Loc Heather. B: Study on Capacity Change and per Formance interim Report ECDPM Discussion paper 59. A, Mاسترخت, Netherland. 2005, p. 8/**
- (xxxv) **Zaukr Lynne & Toibert Pamela: The institutution alization of insttitional Theory in ed Cleggs hardy and nordwh and book of cvganization studies London , 1996, p. p. 178 – 179**
- (xxxvi) المؤسسة الأمريكية للتنمية : بناء قدرات المنظمات غير الحكومية ، الأدلة الإرشادية، مركز تخطيط المنظمات غير الحكومية، واشنطن ، 2008م، ص ص 1 ، 2.
- (xxxvii) عبد المطلب أحمد غانم : التخطيط ومشاركة المواطن أو التخطيط التشاركي ، ورقة عمل، مركز دراسات شركاء التنمية وبحوث واستشارات التدريب، القاهرة، 2006م، ص ص 2، 3
- (xxxviii) **Zeno Biaismail : Technical Assistance and Capacity Building in internatinal Development Helpdesk Report K4D , Program Uk Department for international Development, 2016, P.7.**
- (xxxix) **Parisi Jacqueline : Capacity building in non profit organization in The development sector Explanatory res of Capacity building in cornelian 2008 and investigation in to diffusion of capacity building tehniques between sector thesis submitted to soothe cross university in partial fulfillment of degree of doctor of Business Administration, 2009.**
- (xl) سناء محمد حجازي : العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي 19 ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006م.
- (xli) **Tfaky Anne Weber : The Desing in plemention and Assesment of change and growk , in local voluntary, Andrews, University , 2002.**
- (xlii) نيفين عبد المنعم محمد : التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لبناء القدرات للجمعيات الأهلية العاملة في مجال أمية المرأة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، 2007م.

(xliv) Selfridge. G: Capacity building in ehronic disease prevention initiatives an exploration of the process of capacity building among community based nealth promotion workers Master, University of Albertra , Canada, 2009.

(xliv) محمد عبد الخالق مدبولي : نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين ، مجلة كلية التربية ، العدد 18 ، السنة 16 ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2001م.

(xlv) خليل عبد المقصود : استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التخطيط لتنمية المجتمع في مصر ، المؤتمر العلمي 16، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، 2005م.

(xlvi) سليم شعبان سليمان وأمني عبده السيد : كفاءة العمليات التخطيطية في مديريات التضامن الاجتماعي بمحافظة بورسعيد والإسماعيلية ودمياط، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 33 ، المجلد 5، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، 2012م .

(xlvii) أبو النجا محمد العمري: العلاقة بين التشبيك وبناء قدرات الجمعيات الأهلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 17 ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، 2004م .

(xlviii) Charles Zastrow : Social work with groups brook cole Thomson learning, London, Canda press, 2001, p. 49.

(xlix) أحمد إسماعيل : الأساليب الإدارية ودورها في تطوير مؤسسات الخدمة الاجتماعية بالإشارة لتجارب بعض المؤسسات بالسودان، المؤتمر العلمي 21، المجلد 9، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2008م، ص 4175.

(l) Migliore . R. Henry : Stratigic Planning and mangment Nichols Gppublishing . U. S. A, Nasw, New York , 1990, p.73.

(li) Oxford English Dictionary Clardon in oxford press, 1993, p. 2557.

(lii) Wobster English Dicitary, New york Loxicon publication, 1991, p. 1999.

(liii) زكريا إبراهيم : مشكلة البنية ، القاهرة ، دار مصر للطباعة بالفجالة ، بدون ، ص ص 29 ، 31 .

(liv) المعجم الوجيز في اللغة العربية: طبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، مجمع اللغة العربية ، 2002م، ص ص 1 ، 6 .

(lv) UNDP: Capacity Development. Tools for poor municipal publice private parrnership for the urbon Environment module 21, Germany matgraf publishers, 2004, p II,

(lvi) عبد الغفار رشاد القصبي : المؤسسة وبناء المؤسسات ، سلسلة إصدارات التنمية السياسية، قضايا ومفاهيم نظرية ، البحرين، معهد البحرين للتنمية السياسية، 2008، ص 17.

(lvii) UNESCO : Training modules on Educational govern at levels, paris, 2005, pp 2,3.

(lviii) أماني قنديل : تنمية القدرات التنظيمية والموارد البشرية للمنظمات الأهلية، القاهرة ، 2001م، ص 185.

(lix) أماني قنديل : المجتمع المدني في مطلع الألفية الثالثة ، مؤسسة الأهرام ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، القاهرة، 2000م، ص 55 .

(Ix) مسعد رضوان : تحديد الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية ، القاهرة ، مركز طلعت حرب للتدريب والاستشارات الفنية ، القاهرة ، 2004م، ص 3 .

(lxi) أماني قنديل : التطوير المؤسسي للجمعيات الأهلية في إطار تحديث مصر، المؤتمر السنوي الرابع للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، القاهرة، 2006م، ص 79.

(Ixi) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية : دليل المنظمات غير الحكومية الأساس لإدارة المنحة المقدمة من USA ID 2015م، ص 200.

(Ixi) أماني قنديل : المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2004م، ص ص 4 ، 5.

(Ixiv) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات، مذكرة تطبيقية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أكتوبر، 2008، ص ص 4 ، 5 .

(Ixv) هدى محمود حسن حجازي : واقع مشاركة المرأة الريفية في العمل الاجتماعي والسياسي في ظل متغيرات العصر، المؤتمر العلمي 21، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2008م، ص ص 2546 ، 2547.

(Ixvi) أحمد مرعي هاشم : متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية ، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2009م، ص 204.

(Ixvii) Webster : New world Dictionry. N. Y, warher Book , INC, 1992, p. 415.

(Ixviii) عبد الهادي الجوهري وآخرون : دراسات في التنمية الاجتماعية ، القاهرة، مكتبة وهبة ، 1998م، ص 136 .

(Ixix) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 135

(Ixx) علي السلمي: تطوير الفكر الإداري، ط2، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 128

- (Ixxii) عادل عبد الله محمد: أسس البحث العلمي في ضوء التعديلات الواردة في **APA**، 5، ط1، الرياض، دارالزهراء، 2010، ص 31
- (Ixxiii) ماهر أبو المعاطي علي: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي، مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، ك 3، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2010م، ص ص 57 - 58 .
- (Ixxiiii) ماجد صبيح: التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2011م، ص 316.
- (Ixxiv) عبد الله المرواني علي المرواني: تطوير منهجية التخطيط التربوي ومؤسساته، تجارب دولية وإقليمية مختارة، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2019م، ص 12 .
- (Ixxv) **M. Richard: Social planning, practice Hall ine , 2001, p. 50.**
- (Ixxvi) طلعت مصطفى السروجي وآخرون: التخطيط الاجتماعي . أسس وتطبيقات . جامعة حلوان ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، 2008م، ص 13 .
- (Ixxvii) ماهر أبو المعاطي علي: التخطيط الاجتماعي في مهنة الخدمة الاجتماعية، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2009م، ص 87 .
- (Ixxviii) عبد العزيز عبد الله مختار: التخطيط لتنمية المجتمع ، ط3، طنطا، مطابع عباش، 1993م، ص 68 .
- (Ixxix) هشام أمين مختار: تخطيط وتنمية المجتمعات العمرانية الجديدة في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000م، ص 31.
- (Ixxx) صالح عبد الرحمن أحمد الشيخ: إصلاح النظام المحلي في مصر أعقاب ثورة 25 يناير 2011م، المؤتمر الاقتصادي، مركز الحضارة للدراسات السياسية، القاهرة، 16- 18، يناير 2012م، ص 8.
- (Ixxxi) مدحت محمد أبو النصر: معوقات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، دبي، المجموعة العربية للنشر، 2012م، ص 27
- (Ixxxii) فريد القيق: دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة . الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية، مجلة فلسطين للأبحاث والدراسات، 2015م، ص 131.
- (Ixxxiii) **Terry Mizrah & Larry . E.Devies : Encylopedia of social work , 20 edition, NASW, press, oxford university press, 2008, pp 324 – 325.**
- (Ixxxiv) محمد نصر مهنا: تطوير وإصلاح الإدارة المحلية المصرية من منظور الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثاني (للإدارة المحلية) جامعة الدول العربية، 2004م، ص ص 64 - 86 .
- (Ixxxv) السيد عبد المطلب غانم: التخطيط ومشاركة المواطن أو التخطيط التشاركي، شركاء التنمية، بحوث واستشارات التدريب، القاهرة. **SSWM. Info node < https : // sswm. Info.**
- (Ixxxvi) صالح عبد الرحمن أحمد الشيخ: إصلاح النظام المحلي في مصر في أعقاب ثورة 25 يناير 2011م، مرجع سبق ذكره، ص ص 1 - 11.
- (Ixxxvii) سالم عبد العزيز سليمان: التخطيط الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد 2، القاهرة، معهد التخطيط القومي، 1993م، ص 227 .
- (Ixxxviii) **Terry Mizran & Larry . E. Devies : Encycl opedia of social work , 20 Edition, op. cit. p. 325.**
- (Ixxxix) مصطفى أبو بكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000م، ص 50
- (xc) عبد الله المرواني علي: تطور منهجية التخطيط التنموي ومؤسساته، تجارب دولية وإقليمية مختارة، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2019م، ص ص 27، 28.
- (xci) ماهر أبو المعاطي علي: التخطيط الاجتماعي، نماذج تطبيقية من المجتمع المصري، ط 4، ك 6، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، 2005م، ص 61. بتصرف.
- (xcii) أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، ط 2، القاهرة، دار المعارف، 1984م، ص 127.
- تم بحمد الله.